



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas

Públicas

Departamento de Administração

Curso de Especialização (*Lato Sensu*) em Gestão Pública Municipal

DANIELE DE SÁ CARDOSO ALVES

**GESTÃO DE PROJETOS COMO INSTRUMENTO DE
CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA A GESTÃO MUNICIPAL:
Estudo de caso na Prefeitura de Anápolis - GO 2018.**

Brasília – DF

2019

DANIELE DE SÁ CARDOSO ALVES

**GESTÃO DE PROJETOS COMO INSTRUMENTO DE
CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA A GESTÃO MUNICIPAL:
Estudo de caso na Prefeitura de Anápolis 2018.**

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do certificado de especialista
(*lato sensu*) em Gestão Pública Municipal.

Professora Orientadora: Esp. Anadélia
Teles de Castro

Brasília – DF

2019

Alves, Daniele de Sá Cardoso.

Gestão de projetos como instrumento de captação de recursos para a gestão municipal: Prefeitura de Anápolis 2018 / Daniele de Sá Cardoso Alves. – Brasília, 2019.

69 f. : il.

Monografia (*Lato Sensu*) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2019.

Orientadora: Prof. Esp. Anadélia Teles de Castro, Departamento de Administração.

1. Gestão de Projetos. 2. Transferências voluntárias 3. Captação de recursos. I. Título.

DANIELE DE SÁ CARDOSO ALVES

**GESTÃO DE PROJETOS COMO INSTRUMENTO DE
CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA A GESTÃO MUNICIPAL:
Estudo de caso na Prefeitura de Anápolis 2018.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Especialização (Lato Sensu) em Gestão Pública
Municipal da Universidade de Brasília da aluna

Daniele de Sá Cardoso Alves

Esp. Anadélia Teles de Castro
Professora Orientadora

Especialista, Tales Ramos Monteiro
dos Santos,
Professor-Examinador

Brasília, 27 de abril de 2019.

Dedico este trabalho a toda minha família, em especial ao meu esposo José Valter pelo incentivo, apoio e compreensão.

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom a vida.

Ao meu esposo José Valter, meus pais e minha irmã pelo apoio e compreensão.

Agradeço às minhas amigas e de maneira especial à Denise Gabriela pelo incentivo, parceria e ajuda de sempre.

À coordenação do Polo Anápolis e à minha orientadora, Professora Anadélia por todo suporte oferecido.

De maneira geral agradeço a todos que de maneira direta ou indireta contribuíram para que eu cumprisse mais essa etapa de formação.

“Administração é a arte de criar os caminhos que levam a humanidade à excelência de suas realizações.”

Marcelo Araújo

RESUMO

Este estudo apresenta uma reflexão sobre como a elaboração do gerenciamento de projetos tem sido apresentada como relevante instrumento de gestão com a finalidade de captação de recursos para a administração municipal. Neste interim, os objetivos propostos para esse estudo foram: analisar a importância da gestão de projetos na captação de recursos por meio das transferências voluntárias para o município de Anápolis-GO, identificar como tem sido a participação orçamentária dos recursos advindos de transferências voluntárias da União, analisar quais as principais deficiências e dificuldades encontradas pelo setor de projetos e avaliar o nível de qualidade referente ao gerenciamento de projeto. Para isso foi proposto a realização de um estudo de caso no setor de projetos – PROANA. Foi realizada primeiramente uma revisão bibliográfica com pesquisa exploratória de natureza qualitativa e quantitativa e aplicação de um questionário a fim de verificar a prática do gerenciamento de projetos na prefeitura. Os resultados revelaram que o valor conquistado por meio de transferências voluntárias é bastante significativo e de há eficiência e eficácia na elaboração da maioria das propostas. De maneira geral há um ambiente de controle e eficiência na gestão e no gerenciamento de projetos, apresentando maior deficiência no relacionamento humano e integração com as secretarias municipais.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos; Transferências voluntárias; Gestão Municipal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação dos Municípios Brasileiros para efeito do FPM	22
Figura 2 - Transição de um estado organizacional por meio de um projeto.	28
Figura 3 - Interação entre grupos de processos	31
Figura 4 – Propostas e Instrumentos Assinados (vários proponentes) no ano de 2018.	43
Figura 5 – Propostas e Instrumentos assinados – Proponente Prefeitura Municipal de Anápolis no ano de 2018.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual correspondente ao valor dos instrumentos assinados por meio de Emenda e Contemplação não explícita.	45
Gráfico 2 – Origem dos projetos.....	46
Gráfico 3 – Fatores que podem influenciar nos Projetos.....	47
Gráfico 4 – Elaboração dos editais de projetos.	48
Gráfico 5 – Elaboração e implementação dos cronogramas dos projetos.....	50
Gráfico 6 – Planejamento e implementação dos custos dos projetos.	51
Gráfico 7 – Variação percebida entre a estimativa e a execução dos custos.....	51
Gráfico 8 – Planejamento e implementação do padrão de qualidade dos projetos..	52
Gráfico 9 – Planejamento e implementação de gerenciamento de Recursos Humanos dos Projetos.	53
Gráfico 10 – Planejamento e implementação do gerenciamento de Riscos dos projetos.	54
Gráfico 11 – Contratos oriundos dos projetos.	55
Gráfico 12 – Gestores responsáveis pelo gerenciamento de projetos.	56
Gráfico 13 – Possíveis fatores de sucesso de projetos.	57

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos.....	14
1.5	Justificativa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Atribuições do Estado e Política Pública.....	16
2.2	Os Municípios e a Constituição Federal de 1988.....	18
2.3	Federalismo e transferências de recursos no Brasil	19
2.3.1	Transferências Constitucionais.....	21
2.3.2	Transferências Voluntárias	22
2.4	O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasses – SICONV	26
2.5	Gestão de projetos.....	27
2.5.1	Gestão de Projetos aplicada ao setor público.....	31
2.6	Qualidade e eficiência no serviço público.	34
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	36
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	36
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	38
3.3	População e amostra	38
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	39
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
3.6	A cidade de Anápolis-GO.....	40
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	42
4.1	Análise das informações documentais extraídas da fonte SICONV.....	42
4.1.1	Participação orçamentária dos recursos advindos de transferências voluntárias da União.....	43
4.2	Análise dos resultados do questionário aplicado do setor de projetos - PROANA.....	46
4.2.1	Origem dos projetos.	46
4.2.2	Fatores que podem influenciar nos Projetos.....	47
4.2.3	Elaboração dos editais de projetos.....	48
4.2.4	Elaboração e implementação dos cronogramas dos projetos.	49
4.2.5	Planejamento e implementação dos custos dos projetos.	50
4.2.6	Planejamento e implementação do padrão de qualidade dos projetos.	52
4.2.7	Planejamento e implementação do gerenciamento de Recursos Humanos dos projetos.	53

4.2.8	Planejamento e implementação do gerenciamento de riscos dos projetos.	53
4.2.9	Contratos oriundos dos projetos.	55
4.2.10	Gestores responsáveis pelo gerenciamento de Projetos.	56
4.2.11	Possíveis fatores de sucesso de projeto.	57
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	59
	REFERÊNCIAS	62
	APÊNDICES.....	66
	Apêndice A – Questionário da Pesquisa Descritiva-Quantitativa	66

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Desde as últimas décadas o setor público vem passando por grandes mudanças principalmente quanto à adoção de uma nova forma de administração gerencial em detrimento da administração pública burocrática. O modelo gerencial enfatiza uma gestão mais autônoma e descentralizada, sinais de um governo em busca da efetividade de seus serviços, que busca o aperfeiçoamento da gestão pública, com novos padrões semelhantes aos das organizações privadas.

Com a nova ordem de administração institucional e tributária e a relação com o bem estar social, advinda da Constituição Federal de 1988, os municípios assumiram maior responsabilidade na prestação de serviços públicos à população, por estar mais próximo dos cidadãos, e de maneira paralela, a sociedade também intensificou sua cobrança por ações mais concretas.

Devido a grande preocupação com a redução das desigualdades sociais, que retratam as realidades brasileiras, o legislador aumenta a competência dos municípios, colocando-os como principal responsável por atender às necessidades da população. Em contrapartida a União ficou com a maior parte dos recursos oriundos da arrecadação de tributos (MOUTINHO; KNISS; MACCARI, 2013).

Para tanto, foram criados mecanismos para transferências de recursos públicos para os entes federados, por meio das transferências intergovernamentais, sendo o seu principal papel, a redução das desigualdades entre os municípios, além de financiar suas ações, sendo uma saída para que os municípios consigam materializar os serviços públicos.

Dentre as diversas formas de transferências intergovernamentais (União para os estados e municípios) temos, as transferências constitucionais, asseguradas pela constituição federal e as transferências voluntárias (objeto deste estudo), onde a união detém a autonomia para determinar o montante, os entes contemplados (estados e municípios) e quais as políticas públicas premiadas.

Diante disso surge a necessidade de um bom gerenciamento de projetos, tanto para uma melhor efetividade dos mesmos, quanto para o êxito na obtenção das transferências, haja vista que, para atender às necessidades da população, os

recursos oriundos da arrecadação municipal estão cada vez mais insuficientes. Para tanto, o governo Federal tem adotado uma nova postura para documentar de maneira adequada a destinação dos recursos públicos, na liberação de recursos para suprir às demandas municipais, exigindo dos mesmos a elaboração de projetos (JUNIOR, DALL'AGNOL, 2014).

A gestão de projetos destaca-se por ser um instrumento de grande eficiência no auxílio da realização do planejamento organizacional, tanto no setor privado, quanto no setor público. Além de gerar e divulgar informações, mostra de maneira minuciosa todas as fases do projeto, apresentando-as, a todas as partes interessadas, principalmente para a sociedade em geral, quando aplicado ao setor público (PISA; OLIVEIRA, 2015).

Partindo do princípio que toda ação do governo deve estar em consonância com os objetivos propostos no Plano Plurianual (PPA), a gestão de projetos entra com um papel fundamental, justamente por ter orientação a benefícios e objetivos traçados estrategicamente, para atender as reais necessidades do governo e consequentemente da população (PISA; OLIVEIRA, 2015).

Com isso, cada vez mais a gestão de projetos tem sido valorizada na gestão pública, pois é uma grade ferramenta que traz contribuições positivas para as organizações. Com o gerenciamento de projetos é possível executar e controlar melhor os objetivos traçados. Para Lobo (2014) no âmbito municipal a aplicabilidade da gestão de projetos se dá de maneira prática nos editais (*input*) de licitação, regida pela Lei n.8666/93, que abrange as diversas modalidades e tipos de licitação.

1.2 Formulação do problema

Diante de tantas demandas da população por serviços públicos de qualidade, e ao mesmo tempo a realidade dos municípios brasileiros, com dificuldade de se manterem com recursos oriundos de arrecadação própria, surge a necessidade de olhar para outras fontes de recursos como as transferências tanto constitucionais, quanto voluntárias. Apesar de os municípios serem os principais responsáveis por atender a população, tem-se o grande desafio que é lidar com a

escassez de recursos, pois, a União acaba por receber a maior parte das receitas tributárias.

Com essa realidade muitos municípios têm investido recursos somente para satisfazer as emergências da população, não tendo condições de investir em outras áreas, como infraestrutura e inovação. Neste interim a gestão de projetos entra como uma estratégia e um instrumento para auxiliar os gestores municipais a alcançarem recursos por meio de transferências voluntárias do governo estadual e federal. Para Dallabrida (2012, p.10), “com a captação dos recursos obtidos com estes projetos se consegue um aumento na capacidade de investimento da administração pública municipal, atingindo metas e demandas que dificilmente seriam atingidas com apenas com orçamento próprio”.

Com isso surge a seguinte questão: Qual tem sido a contribuição da gestão de projetos para o aumento das transferências voluntárias da União para o Município de Anápolis-GO?

1.3 Objetivo Geral

Analisar a importância da gestão de projetos na captação de recursos por meio das transferências voluntárias para o município de Anápolis-GO.

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos consistem em:

- Identificar como tem sido a participação orçamentária dos recursos advindos de transferências voluntárias da União.
- Analisar quais as principais deficiências e dificuldades encontradas pelo setor de projetos da Prefeitura de Anápolis;
- Avaliar o nível de qualidade referente ao gerenciamento de projeto.

1.5 Justificativa

A elaboração de projetos tem sido uma grande ferramenta para a gestão dos municípios, como instrumento fundamental para alcançar outras fontes de arrecadação de recursos, como as transferências voluntárias advindas do governo federal. Diante da sua importância vale observar como este setor está sendo gerido e como tem contribuído para administração municipal.

Com um cenário mundial em que vivemos onde a concorrência está cada vez mais acirrada principalmente no segundo setor, onde as empresas visam o lucro, o governo também tem sofrido com as pressões e carências da sociedade, principalmente o governo municipal, por estar mais próximo da população.

A motivação para realização deste trabalho surgiu justamente por tentar contribuir com a prefeitura municipal de Anápolis, retratando a importância do setor de elaboração de projetos bem estruturado e com profissionais capacitados, para que a mesma consiga êxito na elaboração e execução dos projetos.

Além de apresentar para a sociedade em geral, que existem, meios de melhorar a captação de recursos municipais por meio das transferências voluntárias, de modo que, os cidadãos também possam ter embasamento para exigir da administração municipal, mais profissionalismo no serviço público e comprometimento com as realidades dos cidadãos Anapolinos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atribuições do Estado e Política Pública

Para uma boa convivência social é necessário instrumentos que visam à proteção dos direitos e promova a harmonia entre os indivíduos numa sociedade, além de proporcionar o reconhecimento do território nacional diante de outros povos. Neste interim surge o Estado, com o papel de prezar pelos direitos coletivos e de propriedade, que com o passar dos anos é considerado um Estado voltado para o Bem-Estar-Social (SILVA *et al*, 2017).

De acordo com Silva *et al* (2017), o Estado do Bem-Estar-Social, visa beneficiar a população com políticas públicas focalizadas, universais, como saúde, educação, segurança, etc, e com isonomia, ou seja, todos são iguais perante a lei, não sendo permitido fazer nenhuma distinção entre aqueles que se encontram na mesma situação.

Segundo Bresser Pereira (1995, p.8) Estado “é a única organização dotada do poder extroverso. É o aparelho com capacidade de legislar sobre a população de um determinado território.” Na teoria liberal o estado era simplesmente o órgão controlador que garantia os direitos de propriedade e os contratos, já na teoria Marxista o estado entra com a função também de intervir nas relações civis para tentar diminuir a exploração da parte dominante para com a parte dominada. Assim como em outras linhas teóricas o estado sempre participa de forma direta ou indireta, influenciando de maneira positiva ou negativa em relação à sociedade civil e o mercado.

Atualmente devido as grandes demandas da sociedade e do mercado, o Estado sozinho não consegue elaborar e implementar políticas públicas à maneira de resolver todas as questões, o mesmo acaba sendo dependente de atores de diferentes áreas e setores para o auxiliar na elaboração de políticas públicas, neste caso fala-se que se forma uma rede, onde o resultado final não é fruto do esforço apenas do estado, mas da junção de várias organizações, tendo uma intensa troca de informações e de recursos, um complementando o outro (SCHNEIDER, 2005).

Se falando em redes de políticas públicas, não se fala mais em uma única hierarquia governamental e administrativa, mas no envolvimento de várias organizações tanto público, quanto privado com o intuito de resolver questões globais. Redes de políticas públicas se configuram assim como uma condução compartilhada, uma configuração moderna de formular as políticas públicas e uma nova forma de relacionamento entre o estado e a sociedade (SCHNEIDER, 2005).

Em outras palavras, Schneider (2005, p. 38) assevera que “redes podem ser compreendidas certamente enquanto manifestações macroestruturais de sistemas políticos, nas quais interesses políticos e sociais são interpretados no processo de políticas públicas de formas bastante distintas.”

Segundo Schneider (2005) por outro lado é importante ressaltar que o Estado agora não lida com pressões apenas de indivíduos, mas também cada vez mais de organizações formais, associações e grandes empresas, onde cada um luta pra defender os seus interesses.

Por Governo, Silva *et al* (2017) asseveram que se refere ao grupo de indivíduos que ocupam o alto escalão do Estado, com poder de decisão administrativa e política, responsáveis por orientar a sociedade. Esses indivíduos, chamados também de políticos representam a sociedade em geral, estes participam da definição da agenda política e são responsáveis pela elaboração das políticas pública.

Para melhor compreensão do campo da política pública, Secchi (2016), apresenta dois conceitos fundamentais: o problema público e a política pública.

Entende-se por problema público, quando há situações que incomodam e prejudica a qualidade de vida dos cidadãos, é um distanciamento do que seria ideal para a sociedade. O problema público se refere ao fim, sendo objeto de solução da política pública. Já a política pública se traduz em mecanismos para solução dos problemas públicos. São exemplos de instrumentos concretos: leis, programas, campanhas, obras, tributos, etc. (SECCHI, 2016).

O problema público está para a doença, assim como a política pública está para o tratamento. metaforicamente, a doença (problema público) precisa ser diagnosticada, para então ser dada uma prescrição médica de tratamento (política pública), que pode ser um remédio, uma dieta, exercícios físicos, cirurgia, tratamento psicológico, entre outros (instrumentos de política pública) (SECCHI, 2016, p. 5).

Os problemas públicos e as políticas públicas existem nas áreas de segurança, educação, saúde, planejamento urbano, assistência social, meio ambiente, dentre várias outras e além da utilização dos instrumentos citados anteriormente, há a participação de diversos atores, como por exemplo, os entes governamentais, a sociedade, empresas privadas, associações, etc. Secchi (2016) ressalta que o objetivo da política pública é enfrentar e lutar pela redução e resolução dos problemas públicos.

Contudo para garantir o direito do bem estar e todos os direitos garantidos à população, há implicação de gastos públicos para execução das políticas públicas. Pinheiro (2015) aponta que, diante da escassez de recursos é necessário planejamento e análise de quais são as prioridades e a partir daí realizar a elaboração das políticas públicas, com base na disponibilidade de recursos.

Com isso é de suma importância compreender o papel dos Municípios à luz da Constituição Federal.

2.2 Os Municípios e a Constituição Federal de 1988

A autonomia dos municípios é uma realidade vista antes mesmo da existência do Estado Brasileiro, uma vez, que os municípios, antes tidos como cidades e vilas, nasceram antes do Estado Republicano. As normas eram ditadas de acordo com as necessidades locais, o que já retratava a autonomia municipal. Com a Constituição Federal de 1988, houve a elevação dos Municípios de maneira igualitária à União, os Estados e o Distrito Federal (MENDES; CARNEIRO, 2016).

Com isso ficou estabelecido constitucionalmente à autonomia política, ou seja, o município capaz de se auto-organizar politicamente (com as funções de prefeitos, vice-prefeito, vereadores, juntamente com os servidores públicos), além de legislar por assuntos de interesse local. O município passa então a instituir, arrecadar e aplicar suas rendas, atentando-se ao dever de prestar contas e ao bem estar da população (MENDES; CARNEIRO, 2016).

A Constituição Federal de 1988 em seu Artigo 30, diz que:

Art. 30. Compete aos Municípios:

I - legislar sobre assuntos de interesse local;

II - suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;

- III - instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;
- IV - criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;
- V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;
- VI - manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental;
- VII - prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;
- VIII - promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;
- IX - promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual.

Diante das competências elencadas pela Constituição Federal, Mendes e Carneiro (2016) ressaltam que não é possível ter a autonomia política sem ter autonomia financeira e hoje de 80% dos municípios brasileiros dependem de transferências federais, o que leva a repensar que não se trata apenas da autonomia municipal, mas também de gestão, de distribuição de competências, de maneira especial, as tributárias, de modo a consolidar a relevância do federalismo brasileiro.

2.3 Federalismo e transferências de recursos no Brasil

A existência de um Estado Federal (uma esfera central) juntamente com outras esferas subnacionais que possuem autonomia de governança, estrutura, competências administrativas e autônomos financeiramente é o que chamamos de Federação, sendo essas características que o diferencia de um Estado Unitário (GOULART, 2015).

Não é de hoje que se observa a grande crise fiscal dos Estados e Municípios, frente a falta de recursos para garantir atendimento à população nos direitos básicos, como saúde, escola, educação, etc. Segundo a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2018) além da crise há uma grande dependências dos entes subnacionais à União, uma vez que há uma falta de autonomia tributária e de gestão no que tange ao provimento de bens e serviços. O federalismo fiscal é

exatamente o que engloba dentro de outras questões a distribuição de recursos entre os governos: federal, Estadual, Distrital e Municipal.

As diferenças e desigualdades das diversas regiões do país, tanto demográficas, quanto econômicas e sociais levam à melhor compreensão da importância do federalismo e do federalismo fiscal. Para a Enap (2018, p.07) “federalismo é a forma de organização do Estado em que os entes federados são dotados de autonomia administrativa, política, tributária e financeira e se aliam na criação de um governo central por meio de um pacto federativo”.

Como mecanismo para ajudar no combate das desigualdades entre as regiões, elencando as responsabilidades entre os diferentes entes federativos surge o federalismo fiscal, que segundo a Enap (2018, p.07),

[...] é a parte do acordo federativo que atribui para cada ente da Federação a competência para arrecadar um determinado tipo de tributo, a repartição de receitas tributárias entre esses entes, assim como a responsabilidade de cada ente na alocação dos recursos públicos e prestação de bens e serviços públicos para a sociedade.

Desta maneira há uma maior descentralização, cada Ente federativo pode arrecadar para si determinados tipos de receitas, porém essa descentralização não trouxe garantia de melhores níveis de igualdade no País, e cada Município ainda continua pressionando o governo federal para liberação de mais recursos para custear seus projetos (GOULART, 2015).

No Brasil durante o regime militar, na prática, as relações Inter governos eram mais parecidas com o governo unitário do que com o governo federativo. O governo federal era quem detinha todo controle financeiro e político. O sistema brasileiro de proteção social cobria uma pequena porção da população, pois as políticas públicas eram formuladas pelo governo federal e implementadas por organizações semiautônomas privadas (ARRETICHE, 1999).

Após a Constituição Federal de 1988, os estados e municípios passaram de fato a ter autonomia política, o que de certa forma leva alguns governos a querer passar suas políticas públicas para outro ente implantar. Para Arretche (1999), o interesse transferir as ações de implantação política pública de um ente para outro é fruto das desigualdades estruturais e institucionais. Para tanto é exigido estratégias eficientes que induzam os mesmo a aceitarem.

[...] para que uma estratégia de indução seja bem-sucedida, é necessário que os níveis de governo interessados nas reformas tenham disposição — isto é, tomem decisões favoráveis a programas de descentralização — e meios — isto é, contem com recursos financeiros, políticos e administrativos

— para implementar políticas cujo desenho institucional obtenha a adesão dos demais níveis de governo. A extensão da descentralização em cada estado depende ainda, diretamente, da ação dos executivos estaduais, isto é, quanto maior for o grau de coincidência das ações dos níveis mais abrangentes de governo — no nosso caso, governo federal e governos estaduais —, maior será o alcance da municipalização em cada unidade da Federação [...] (ARRETCHE, 1999, p. 26).

A autonomia adquirida pelos estados e municípios não é derivada do governo federal, mas pelos cidadãos por meio do voto direto. De maneira paralela expandiu também a autonomia fiscal. Com a ampliação dos recursos federais houve uma maior transferência de recursos para os entes subnacionais e consequentemente passaram a possuir a autonomia tributária (ARRETCHE, 1999).

Diante da crescente demanda e insatisfações da população, a descentralização surge como um meio de tentar suprir essas necessidades levando o governo mais próximo às reais necessidades da sociedade por bens e serviços públicos. Com isso haveria também redução dos custos de informações, haja vista, que estando mais próximo da população já seria possível identificar quais as prioridades (NETO, SIMONASSI, 2013).

Por outro lado Neto e Simonassi (2013), apontam que a descentralização pode ter efeito oposto ao apresentado anteriormente, sendo uma maneira de ofuscar a transparência institucional, uma vez, que dando maior autonomia aos governos subnacionais, o governo federal acaba perdendo o controle administrativo local.

No entanto, apesar de ter aumentado a autonomia dos entes subnacionais, consequentemente aumentou também as responsabilidades de atender às necessidades da população. No caso dos municípios, por exemplo, mesmo tendo os repasses do governo federal e estadual, estes são insuficientes para atender às necessidades locais. Com isso é importante conhecer quais são as transferências constitucionais e quais as possibilidades de transferências voluntárias.

2.3.1 Transferências Constitucionais

Transferências Constitucionais são partes das receitas arrecadadas pela União que são repassadas para os Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, cuja finalidade consiste na busca constante da promoção do equilíbrio e socioeconômico entre as regiões brasileiras (TESOURO NACIONAL, s.d.).

As principais transferências constitucionais são: o Fundo de Participação dos Estados e do Distrito Federal (FPE); o Fundo de Participação dos Municípios (FPM); O Fundo de Compensação pela Exportação de Produtos Industrializados (FPEX); o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb); e o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) (TESOURO NACIONAL, s.d.).

Em relação aos Municípios destaca-se o FPM, e é de suma importância principalmente para os Municípios menores, praticamente estes são dependentes desse fundo, por terem uma menor arrecadação. O FPM corresponde a 22,5% da arrecadação líquida do Imposto de Renda e Proventos de Qualquer Natureza – IR e do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI, ambos de competência da União, que após feita a arrecadação é realizado o repasse decendialmente aos Municípios (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2013).

Segundo o Ministério da Fazenda (2013) para a realização dos cálculos do Fundo de Participação dos Municípios são levados em consideração alguns critérios como, por exemplo, o fator populacional, além de obedecer a divisão ilustrada na figura 1, onde a capital Distrital (Brasília) e as capitais dos Estados, fica com 10,0%; os Municípios da Reserva com 3,6% (são os que possuem população superior a 156.216 habitantes); e os do interior são os demais municípios, com 86,4%.

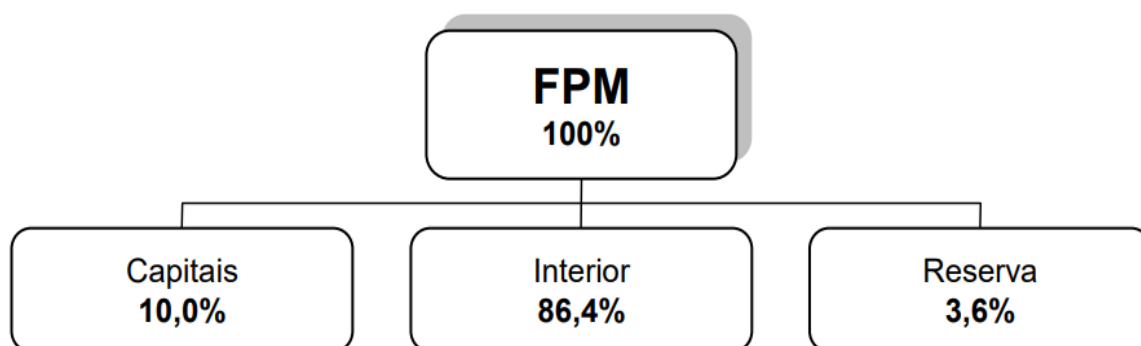


Figura 1 – Classificação dos Municípios Brasileiros para efeito do FPM
Fonte: Ministério da Fazenda (2013, p.5)

2.3.2 Transferências Voluntárias

Fundamentada na Lei Complementar nº101, de 4 de maio de 2000, as transferências voluntárias são mecanismos que possibilitam aos gestores municipais receberem transferências de recursos do governo federal e estadual mediante instrumentos de cooperação, com a finalidade de socorrer às necessidades municipais (MOUTINHO, 2015).

Para Brasil (2000, Art. 25) transferência voluntária é caracterizada pela “entrega de recursos correntes ou de capital a outro ente da Federação, a título de cooperação, auxílio ou assistência financeira, que não decorra de determinação constitucional, legal ou os destinados ao Sistema Único de Saúde.”

Brasil (2000) em seu Art. 25 elenca as condições para que se possa realizar transferência voluntária, dentre elas:

- I - existência de dotação específica;
- II - (VETADO)
- III - observância do disposto no inciso X do art. 167 da Constituição;
- IV - comprovação, por parte do beneficiário, de:
 - a) que se acha em dia quanto ao pagamento de tributos, empréstimos e financiamentos devidos ao ente transferidor, bem como quanto à prestação de contas de recursos anteriormente dele recebidos;
 - b) cumprimento dos limites constitucionais relativos à educação e à saúde;
 - c) observância dos limites das dívidas consolidada e mobiliária, de operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, de inscrição em Restos a Pagar e de despesa total com pessoal;
 - d) previsão orçamentária de contrapartida.
- § 2º É vedada a utilização de recursos transferidos em finalidade diversa da pactuada.
- § 3º Para fins da aplicação das sanções de suspensão de transferências voluntárias constantes desta Lei Complementar, excetuam-se aquelas relativas a ações de educação, saúde e assistência social.

Diante do poder discricionário relacionado às transferências voluntárias duas vertentes são geradas: a primeira refere ao fato de que de posse dessa “liberdade” conferida aos gestores públicos, as transferências voluntárias acabam sendo alvo de influências político-partidárias, onde a concessão de recursos é justificada pela relação política entre prefeitos e o governo federal (MOUTINHO, 2015).

A outra vertente defende que as transferências voluntárias devem ser utilizadas para equalizar o desenvolvimento do País, usadas como mecanismo amenizador das desigualdades entre as diversas regiões, causadas não só pela política, mas pelas deficiências estruturais. No entanto Neto e Simonassi (2013) asseveram que mesmo diante de tais necessidades, ainda é mais forte a influência política, neste caso, favorecendo mais as desigualdades, do que as reais necessidades locais.

Para uma melhor compreensão, no quadro 01 serão apresentados os principais conceitos relacionados à transferência Voluntária.

Termo	Definição
Convênio	Instrumento formal que visa disciplinar a transferência de recursos financeiros dos orçamentos da União para órgão ou entidades dos entes federativos, ou ainda entidade filantrópica sem fins lucrativos na área da saúde. Com a finalidade de executar programas de governo que envolve a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou eventos de interesse de ambas as partes em regime cooperativo.
Contrato de repasse	Instrumento administrativo utilizado na transferência de recursos financeiros intermediado por instituição ou agente financeiro público federal, que atua com mandatário da União. Exemplo: Caixa Econômica Federal
Termo de parceria	Instrumento jurídico previsto em lei para transferências de recursos para Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).
Termo de colaboração	Instrumento onde é formalizado as parcerias estabelecidas entre a administração pública com as organizações da sociedade civil, para alcance de finalidades de interesse público e recíproco propostas pela administração que envolvam a transferência de recursos financeiros.
Termo de fomento	Instrumento onde são formalizadas as parcerias estabelecidas pela administração pública com organizações da sociedade civil para alcance de finalidades de interesse público e recíproco propostas pelas organizações da sociedade civil que envolvam a transferência de recursos financeiros.
Acordo de Cooperação	Instrumentos que formaliza a participação da Administração Pública com organizações da sociedade civil para realização de finalidades de interesse público que não envolva transferência de recursos financeiros.

Partícipes	<p>Instrumentos jurídicos usados nas transferências de recursos previstos em orçamentos.</p> <p>Abrange:</p> <p>Proponentes (órgão ou entidade pública ou privada sem fins lucrativos, que deseja por meio de proposta de trabalho firmar convênio, contrato de repasse, termo de parceria, termo de colaboração ou termo de fomento).</p> <p>Concedentes (órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, responsável pela transferência de recursos financeiros ou pela descentralização dos créditos orçamentários destinados à execução do projeto).</p> <p>Conveniente (órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera do governo, consórcio público ou entidade privada sem fins lucrativos, com o qual a administração federal pactua a execução de programas, projetos, atividades ou eventos mediante convênio.)</p> <p>Contratante: (órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, que pactua a execução de programa, projeto, atividade ou evento, por intermédio de instituição financeira federal mediante celebração de contrato de repasse.)</p> <p>Contratado (órgão ou entidade da administração pública direta ou indireta, de qualquer esfera de governo, consórcio público ou entidade privada sem fins lucrativos, com a qual a administração federal pactua a execução de contrato de repasse.)</p>
------------	--

Quadro 1 – Principais Conceitos relacionados à transferência voluntária.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de BRASIL, 2016, p. 12.

Os recursos que são destinados para as transferências voluntárias são previstos no Orçamento Geral da União de duas formas: por meio de ementas parlamentares e por meio de contemplação não explícita, ou seja, o governo já destina recursos para determinadas regiões onde há pretensão de aplicar o recurso por meio de órgãos governamentais ou não governamentais (BRASIL, 2016).

Na segunda maneira apresentada acima o acesso aos recursos se dão por meio de propostas ou projetos elaborados pela parte interessada e apresentada diretamente à entidade que tem o recurso disponível aplicável ao projeto solicitado.

Após a análise onde é verificada a necessidade, viabilidade, informações cadastrais e regularidade do prepotente, o projeto poderá ser aprovado e o recurso liberado (BRASIL, 2016).

Outra maneira de acessar os recursos é quando o Ministério ou Entidade Federal identifica necessidades locais ou tem interesse em implantar algum programa federal na região. Segundo Brasil (2016) neste caso, os Municípios são convidados a efetivar sua participação no programa.

Para Brasil (2016), as principais fases do convênio são: Proposição, celebração/formalização, execução e Prestação de contas. Na execução de cada fase é relevante atentar-se à legislação sobre o assunto, a fim de evitar a rejeição do projeto.

Os registros de todos os atos relacionados ao processo de transferências de recursos devem ser elaborados no Sistema informatizado do governo federal.

2.4 O Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasses – SICONV

O SICONV – Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse é o sistema informatizado do governo federal onde é realizado o registro de todos os atos relacionado à parte operacional das transferências de recursos por meio de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, termos de colaboração e termos de fomento, desde a fase da proposta até a prestação de contas, todas as fases devem ser executadas dentro do portal (BRASIL, 2016).

A exceção na utilização do SICONV é a descentralização do crédito, sendo essa movimentação de transferência de crédito orçamentário entre unidades de gestão de um mesmo órgão ou administração pública federal, realizada no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI (BRASIL, 2016).

Segundo o Portal dos Convênios (2016, s. p.) o SICONV “é a ferramenta que operacionaliza as transferências voluntárias de dinheiro público para a realização de convênios para a formação profissional, capacitações, construção de hospitais, estradas, quadras, escolas e outros”. Essas transferências ocorrem entre o governo federal para os demais entes (Estados, Distrito Federal e Municípios) e organizações da sociedade civil.

No portal dos convênios há também o Painel Transferências Abertas, onde qualquer cidadão pode consultar pela internet dados referentes às propostas cadastradas, por local e período, com os respectivos status e valores. No painel é possível fazer o acompanhamento de cada fase do ciclo de vida dos convênios, o que é de suma importância para os gestores nas tomadas de decisões (PAINEL DAS TRANSFERÊNCIAS ABERTAS, s.d.).

A Rede SICONV, visa desenvolver ações direcionadas à melhoria dos processos de gestão das transferências da União, operadas pelo SICONV, além de fomentar a efetividade na execução de políticas públicas que impactam diretamente nos beneficiários finais e com isso luta pelo aumento da qualidade nas prestações de contas no que tange à redução de inadimplências dos projetos (PORTAL DOS CONVÊNIOS, 2016).

Segundo a Portaria nº 161, de 10 de maio de 2016, que dispõe sobre a constituição a Rede SICONV, em seu Art. 3º assevera que compete à Rede SICONV:

- I - promover ações de melhoria da gestão nos processos de transferências da União operacionalizados por meio do SICONV;
- II - auxiliar os órgãos e entidades integrantes da RedeSiconv nas atividades e processos voltados a capacitação dos usuários do Sistema; e
- III aprimorar as atividades de comunicação e transparência dos instrumentos de transferências da União executados no SICONV.

2.5 Gestão de projetos

Para PMI - *Project Management Institute* (2017, p.4) projeto é “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”, ou seja, projetos são elaborados para atender objetivos propostos, com foco na entrega de resultados, seja por meio de produtos acabados, serviços executados, resultados específicos ou a combinação destes.

Segundo o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK (2017) do *Project Management Institute* – PMI, cada vez mais os gerentes de projetos estão buscando aperfeiçoamento aliado à aplicação prática das habilidades adquiridas, para melhor atender aos clientes e a todas as partes

envolvidas. Em um projeto em que é adotado boas práticas de gerenciamento elencadas no Guia PMBOK, há grandes chances de sucesso.

De acordo com o PMI (2017) o fato de o projeto ter característica temporária, não significa que o mesmo é de curta duração, mas por ter que constar no mesmo a data de início e de término. A figura 02 apresenta do ponto de vista empresarial, como um projeto impulsiona mudanças na organização, onde antes do início do projeto é considerado o estado atual e o resultado esperado após a execução do projeto é denominado estado futuro.

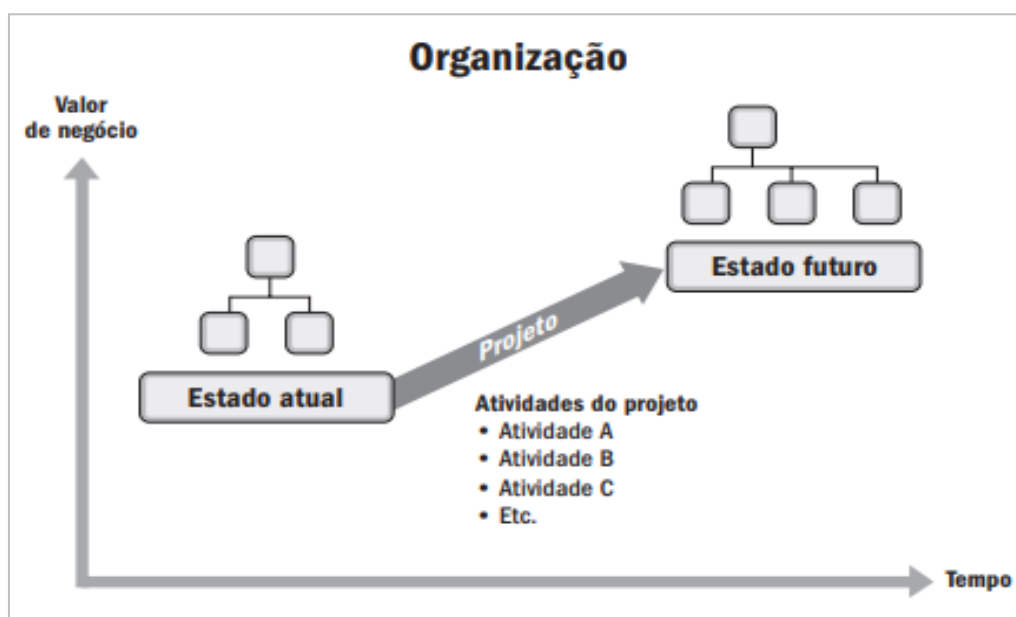


Figura 2 - Transição de um estado organizacional por meio de um projeto.

Fonte: PMI (2017, p.6)

Com os projetos também é possível criar valor de negócio. Esse valor pode ser tangível (retorno financeiro, instalações, serviços públicos, etc), intangível (benefício público, reconhecimento da marca, reputação, etc), ou ambos. PMI (2017) assevera que a motivação para realização de um projeto é a busca de manter a organização viável, com isso pode ser influenciada por vários fatores, como por exemplo, cumprimento da legislação ou requisitos regulatórios; atender aos interesses dos *stakeholders*; questões estratégicas; e pela inovação de produtos, processos ou serviços.

Para PMI (2017, p.10) é de suma importância considerar o gerenciamento de projetos, haja vista que ajuda a organização no cumprimento dos prazos,

objetivos, atendimento das expectativas, aumenta significativamente as chances de sucesso, etc.

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (PMI, 2017, p.10).

Em contrapartida falhas ou ausências de gerenciamento pode trazer consequências como: perda dos prazos, orçamentos extrapolados, perda da qualidade, perda da reputação da organização, *stakeholders* insatisfeitos, etc. Visto que o ambiente de negócios é dinâmico, cada vez mais é exigido líderes que conseguem gerenciar orçamentos limitados, prazos cada vez mais curtos, recursos escassos, além das rápidas mudanças da tecnologia (PMI, 2017).

Para uma melhor compreensão o PMI (2017) subdivide o gerenciamento de projetos em áreas de conhecimento. O Quadro 02 explica resumidamente cada uma delas.

Áreas de conhecimento	Características
Gerenciamento de integração	Consiste na inclusão de processos e atividades que buscam a identificação, definição, combinação, unificação e coordenação de diversos processos e atividades de gerenciamento de projetos dentro do grupo de gerenciamento de projeto. Abrange o desenvolvimento do termo de abertura, plano de gerenciamento, orientação, gerenciamento e conhecimento do projeto, monitoramento, controle e encerramento do projeto.
Gerenciamento de escopo	Abrange a inclusão de processos úteis para garantir que o projeto inclua todo trabalho. Deve verificar os requisitos, ver o que faz e o que não faz parte do projeto (incluir apenas o necessário).
Gerenciamento de cronograma	Refere-se na inclusão de processos fundamentais para garantir o gerenciamento do tempo, a ponto de garantir o término pontual do projeto. De maneira geral, há definição das atividades, da sequência e do tempo gasto para cada atividade, além da execução do controle sobre o cronograma.

Gerenciamento de custos	de	Para que o projeto se realize dentro do orçamento previamente aprovado, há inclusão de processos utilizados no que foi planejado, estimado, orçado, financiado, gerenciado e no controle de custos.
Gerenciamento de qualidade	de	Em busca de garantir a satisfação das partes interessadas o gerenciamento de qualidade busca a inclusão de processos que incorpore à política de qualidade da organização em consonância com o planejamento, gerenciamento e com o controle do mínimo necessário para qualidade do projeto e do produto.
Gerenciamento de Recursos	de	Abrange tanto recursos físicos, quanto de pessoal. Refere-se na inclusão de processo para identificação, aquisição e gerenciamento de recursos de modo que estes estejam disponíveis no momento certo e no lugar certo, a fim de garantir o sucesso do projeto.
Gerenciamento de comunicação	de	Busca a garantia de que as informações necessárias para a o desenvolvimento e implementação do projeto seja eficaz, além de satisfazer as partes interessadas.
Gerenciamento de riscos		Busca o aumento da probabilidade e/ou de impacto positivo e a diminuição da probabilidade e/ou impactos de riscos negativos, com a inclusão de processos de planejamento, de análise, acompanhamento dos riscos, etc. com a finalidade de aumentar as chances de êxito do projeto.
Gerenciamento de aquisições	de	Há inclusão de processos para compras, aquisição de produtos, serviços ou resultados fora da equipe de projetos. Busca o gerenciamento e controle para o desenvolvimento e administração de contratos, pedidos de compra, acordos, etc.
Gerenciamento das partes interessadas	das	Busca a utilização de processos requisitados para identificação de todas as pessoas, grupos, organizações que podem trazer impacto para o projeto e para o gerenciamento adequado para o bom engajamento dos <i>stakeholders</i> nas decisões e na execução do projeto.

Quadro 2 – Áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos.

Fonte: PMI (2017) elaborado pela autora.

As diversas áreas de gerenciamento de projetos são mecanismos utilizados para buscar garantias de sucesso nos projetos. Em relação aos processos que formam os projetos, temos: Iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento. Segundo Pisa e Oliveira (2015) não existem uma ordem de execução

esses grupos de processos são interativos, podem se sobrepor, se repetir enquanto durar a execução do projeto, conforme apresentado na figura 03.

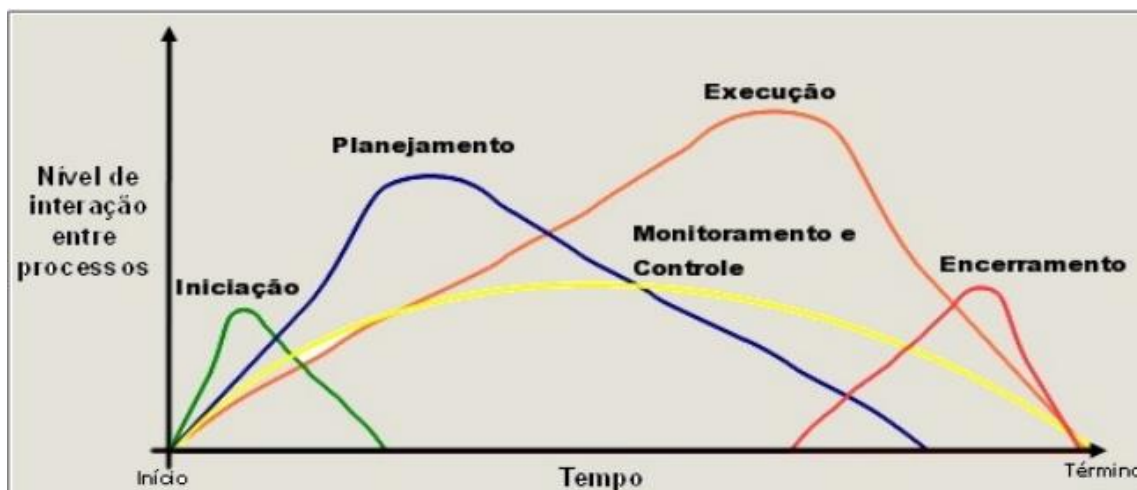


Figura 3 - Interação entre grupos de processos
 Fonte: MPGO (2011).

Neste interim, Pisa e Oliveira (2015) apresentam uma opção que pode favorecer à gestão de projetos, a criação de Escritórios de projetos, que são organizações que tem considerável conhecimento técnico e possuem domínio em gerenciamento de projetos, o que pode aumentar progressivamente a viabilidade do projeto.

Contudo é importante observar que apesar da gestão de projetos ser aplicável em qualquer tipo de empresa ou organização, há diferenças de empresas do setor privado em relação aos empreendimentos públicos.

2.5.1 Gestão de Projetos aplicada ao setor público

Desde o momento de idealização do projeto, passando pela implantação de escritórios de projetos, formação de equipes e até mesmo na execução do projeto são perceptíveis as diferenças na gestão de projetos de empresas privadas em relação ao setor público.

Pisa e Oliveira (2015) afirmam que as principais diferenças são: “o aspecto social dos projetos governamentais, obediência à Lei 8666/93 que regula a contratação através de diversas modalidades, o excesso de normatizações que provocam demoras na execução dos projetos”, a obrigação de ter os recursos previstos em lei para poder executar o projeto, o dever de prestar contas à

população, cumprindo os princípios de transparência e *accountability* (mecanismos/procedimentos que busca a seleção, organização e disponibilização de informações às partes interessadas) na gestão pública, etc.

No entanto há peculiaridades em cada setor, na área privada, por exemplo, a união dos esforços em prol de um projeto é a busca por retorno financeiro, sendo o lucro o objetivo final. Na área pública o objetivo é a prestação de serviços públicos com qualidade para a população, o que nem sempre acontece na prática, haja vista que muitas vezes os interesses políticos são colocados como prioridade (PISA; OLIVEIRA, 2015).

Com isso é possível verificar que não é o suficiente transferir para o setor público as técnicas e conhecimentos referentes à gestão de projetos, é necessário conhecer as particularidades do setor para poder realizar um planejamento de acordo com o que se pretende atingir, juntamente com todas as obrigações legais, como por exemplo, as exigências da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101).

§ 1º A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar (BRASIL, 2000).

A Lei de Responsabilidade Fiscal – Lei Complementar n.º 101/2000 além de determinar os limites das contas públicas, exige também a criação de metas de controle das receitas e despesas; proíbe os governantes de criar despesas continuadas (por mais de dois anos), sem indicar sua fonte de receita ou sem que reduza outras despesas. Diante disso a gestão de projetos não é viável sem um bom planejamento, uma vez, que é necessário compreender o que pretende atingir, qual o prazo de execução e conclusão, quais atividades serão desenvolvidas e quais recursos serão utilizados e qual ou quais suas origens (BRASIL, 2000).

Além de um minucioso planejamento, é necessário um gerente de projeto, na qual é atribuído todas as responsabilidades do projeto. No caso da Administração Pública há também o grande desafio de lidar com processos normatizados e hierarquizados, ou seja, a tradicional burocracia, que ainda é bastante encontrada na realidade de muitas repartições públicas. Para Moutinho, Kniess e Maccari (2013,

p. 191) “se o talento gerencial não estivesse confinado a normas internas, o setor público seria mais eficiente”.

No quadro 03 é apresentado as principais diferenças que envolvem a gestão de projetos do setor público com projetos da área privada.

PROJETOS ÁREA PRIVADA	PROJETOS ÁREA PÚBLICA
Faz o que a lei não proíbe	Faz o que a lei permite
Salários compatíveis ao mercado	Salários inadequados
Maior disponibilidade de pessoal qualificado	Dificuldade de obtenção de pessoal qualificado
Possível implantar política de incentivo	Difícil implantar política de incentivo
A estrutura do poder formal é próxima do informal	Maior distorção entre o poder formal e o informal
Organização voltada para objetivos	Maior incidência de pessoas e segmentos da organização em desacordo com os objetivos
Alta administração sofre cobrança permanente quanto a objetivos e metas a serem atingidos	A cobrança da sociedade é de caráter mais subjetivo e geral
Continuidade administrativa mais permanente	Maior risco quanto à quebra da continuidade administrativa
Pouco frequente a paralisação de programas e projetos por falta de recursos	Frequentemente ocorre paralisação de programas e projetos por falta de recursos
Decisão quanto aos objetivos centrados em poucos órgãos	Maior dispersão quanto à tomada de decisão
Familiaridade com as ferramentas de planejamento e controle	Pouca tradição no uso das ferramentas de planejamento e controle
Impulsionada pela competitividade	Baixo grau de consciência quanto à realidade da competição
Pouca burocracia	Presença marcante da burocracia
Voltada para a qualidade	Conceito de qualidade ainda incipiente

Quadro 3 – Diferenças entre projetos da área privada e da área pública.

Fonte: (VAGAS, 2003 *apud* ALMEIDA; MARQUES, 2013).

Diante do exposto, percebe-se que o critério de decisão na gestão de projetos em ambas as situações abrange a relação de custo-benefício. Moutinho, Kniess e Maccari (2013), asseveram que no ambiente público mesmo que um projeto não apresente viabilidade, sob o olhar público, ele acaba sendo executado para minimizar algum problema de caráter social. Contudo no setor público há mais limitações tais como: falta de profissionais qualificados, falta de incentivos, ambiente burocrático, dentre outras já mostradas anteriormente.

Contudo, mesmo diante dos desafios apresentados, a gestão pública tem o dever se atender as necessidades da população com atendimento e serviços de qualidade.

2.6 Qualidade e eficiência no serviço público.

Cada vez mais são exigidos da gestão pública qualidade e eficiência sejam na prestação de serviços ou na entrega de produtos à população. A grande equação envolvida é que diante da escassez de recursos a demanda continua infinita. Desse modo é crucial um bom gerenciamento das atividades, para conseguir entregar à sociedade o maior nível de qualidade possível (CABERLON, 2012).

Segundo Caberlon (2012), durante toda trajetória histórica da gestão pública houve várias reformas com intuito de reestruturar a gestão pública em busca de melhorias. Um exemplo foi o modelo de excelência em gestão pública advindo da necessidade de prestar serviços públicos com excelência. São aspectos preservados neste modelo que toda organização pública deve observar:

- Ter consciência de que seu regimento está baseado na supremacia do interesse público e deve observar a continuidade da prestação do serviço público.
- A sociedade tem liberdade para exercer o controle social, devendo a administração pública zelar pela transparência em suas ações.
- Devem atentar-se no tratamento aos cidadãos, tratando os iguais em suas igualdades e os desiguais em suas desigualdades.
- As organizações públicas devem prezar pelo desenvolvimento sustentável, começando pela eficiência na utilização dos recursos públicos.
- Dentre outros.

Apesar do gerenciamento de projetos não ser novo no setor público, nos últimos anos apresentou-se como um recurso em potencial, capaz de trazer mais eficiência na prestação de serviços públicos, sendo aplicado nas mais diversas áreas, com o objetivo de transformar a gestão pública em um modelo de inteligência (MOUTINHO; KNISS; MACCARI, 2013).

Segundo Cintra e Vieira (2007), ainda é considerado um desafio para os gestores públicos a adoção de um novo modelo de gestão. É preciso reformar a máquina pública com foco no uso eficiente e eficaz dos recursos estatais, fazendo com que o modelo de atuação do setor público seja semelhante ao do setor privado.

Outro desafio é manter equipes motivadas e, Martins e Zoghbi (2009) asseveram que no setor público esse desafio se esbarra na grande rotatividade de servidores (*turnover*) que devido a fatores como eleições, mudanças de governos, propostas de cargos com melhor remuneração, falta de plano de carreira, dentre outros, leva a falta de sistematização do conhecimento, o que afeta diretamente o setor de projetos que precisa dessa interação entre os governos para que seja implantado com êxito e consequentemente a eficiência na prestação do Serviço Público.

A rotatividade dos servidores públicos leva a indisposição para realização de projetos, além da geração de conflitos de responsabilidade e do não compartilhamento de conhecimento. Segundo Martins e Zoghbi (2000) os resultados são: projetos finalizados sem cumprir os objetivos propostos, custos além do planejado, alterações constantes no escopo no momento de execução do projeto e consequentemente aumento de recursos e da mão-de-obra devido ao retrabalho, etc. Em outras palavras além da ineficiência há a perda de qualidade.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para atender os objetivos propostos nesse estudo foram utilizadas consultas em livros que abordam sobre o tema em estudo, sites de fontes seguras, artigos, revistas e documentos do órgão objeto de estudo nessa pesquisa, associados a entrevistas, observações e aplicação de um questionário no setor de projetos – PROANA.

Segundo Carvalho (1989, p.147) “pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas, que se utiliza um método para investigar e analisar estas soluções, buscando também algo “novo” no processo do conhecimento.” Um plano de pesquisa é o que fornece as informações básicas sobre a realização de um projeto, como se fosse uma receita (HAIR JR., *et al*, 2005).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Em busca de obter maior conhecimento sobre a área da gestão de projetos relacionada à gestão pública municipal, o estudo foi caracterizado como exploratório. A pesquisa exploratória é útil para detectar práticas de inovação nos processos produtivos e administrativos. Ela tem uma grande vantagem por proporcionar, por meio de uma boa revisão de literatura, um melhor entendimento de determinada questão ou situação-problema (HAIR JR., *et al*, 2005). Gil (1991) assevera que o principal objetivo da pesquisa exploratória é o aperfeiçoamento ou descoberta de novas ideias.

[...] Quando bem conduzida, a **pesquisa exploratória** abre uma janela para as percepções, comportamentos e necessidades do consumidor. Ela possibilita que as empresas desenvolvam novos produtos bem-sucedidos de maneira mais sistemática. Essa compreensão superior do consumidor leva a decisões eficazes e reconhecimento das oportunidades do mercado, uma definição distinta da área em que sua empresa compete e uma alta probabilidade de produzir produtos inovadores que impulsionam lucros extraordinários [...] (SWADDLING; ZOBEL, 1996 *apud* HAIR JR., *et al*, 2005).

No caso do trabalho a pesquisa exploratória foi indispensável pelo fato de proporcionar à autora uma melhor compreensão de como a gestão de projetos pode

ajudar os municípios na obtenção de recursos advindos do governo federal por meio das transferências voluntárias. Para tanto, foram realizadas pesquisas em livros, sites, periódicos, artigos, trabalhos de conclusão de curso, documentos, etc.

A fim de observar à realidade, a abordagem utilizada foi qualitativa e quantitativa.

- Qualitativa, pois, buscou verificar a efetiva atuação da gestão de projetos na prefeitura municipal de Anápolis. A observação não consiste apenas em ver e ouvir, é uma técnica para obtenção de dados a fim de registrar e adquirir informações, onde se estuda diversos fenômenos, atitudes e comportamentos. A observação assistemática ou não estruturada ela é mais simples, informal é mais aplicada em estudos exploratórios e o pesquisador não precisa utilizar técnicas especiais para registrar e recolher fatos da realidade (LAKATOS; MARCONI, 2009).
- Por sua vez a pesquisa quantitativa é recomendada para avaliar mudanças na organização, é uma investigação que trabalha com informações numéricas e estatísticas como maneira de explicar dados. Há traços bem definidos em uma pesquisa quantitativa, pois ela é mais objetiva, sistemática e quantifica os conceitos. Tem vantagens por buscar precisão e controle, há uma integração entre métodos quantitativos e qualitativos e previne desvios no trabalho pela inferência, interesse e subjetividade do pesquisador (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Foi adotado o método de estudo de caso, na Prefeitura de Anápolis-GO, no setor de Projetos – PROANA a fim de avaliar como ocorre o funcionamento do setor no que tange ao conhecimento dos empregados sobre elaboração de projetos e às áreas de gerenciamento de projetos.

Segundo Roesch (2005) estudo de caso consiste numa investigação de grande intensidade, onde o autor escolhe um objeto de pesquisa, foca no caso, explora diversas fontes de dados e analisa cada aspecto a fim de alcançar os objetivos. É uma estratégia de pesquisa que procura examinar fenômenos dentro do um contexto.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O setor a ser estudado é a Administração Municipal da Prefeitura de Anápolis-GO, pertencente ao primeiro setor, tem por finalidade a prestação de serviços públicos aos cidadãos Anapolinos. Situada na Avenida Brasil Sul, 200 – Setor Central, CEP 75080-240.

A Prefeitura de Anápolis é dividida em diversos departamentos e secretarias, como por exemplo, Secretaria de Transporte, Secretaria da Educação, Secretaria do meio ambiente, etc. o estudo desse trabalho, teve como foco o setor de Projetos – PROANA, que se encontra dentro da Secretaria de Planejamento e conta com 18 servidores ativos.

3.3 População e amostra

Os participantes do estudo foram os funcionários do setor de projetos da Prefeitura Municipal de Anápolis-GO – PROANA.

A população refere-se ao todo do conjunto, neste caso ao total de servidores da repartição, 18 pessoas. Na aplicação do questionário nem todos estavam presentes, desse modo, foi aplicado para 9 pessoas (Amostra), correspondente à 50% da população. Amostra se refere à parte que representa uma população, na qual é objeto de observação.

A amostra é classificada como não probabilística que, diferente das amostras probabilísticas, “as não probabilísticas são utilizadas para pesquisas de caráter exploratório, nas quais os resultados são tidos como preliminares e servem apenas para se ter uma ideia mais precisa das diversas possibilidades” (VIRGILLITO, 2017, p.191).

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para proporcionar subsídio para elaboração deste estudo, foi necessário a adoção de instrumentos como:

- a) Análise de informações documentais, principalmente as contidas no Sistema de Convênios do Governo Federal - SICONV, que trata das transferências voluntárias;
- b) Aplicação de questionário (adaptado pela autora a partir de Kameiya (2013)) para os funcionários do setor de projetos.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Nesse estudo o procedimento desenvolvido, além da análise documental, foi a aplicação de um questionário com adaptações da autora a partir dos estudos de Kameiya (2013) que em sua dissertação de mestrado em Administração pela Universidade de São Caetano do Sul, buscou analisar a gestão de projetos na Prefeitura de Praia Grande.

Nesse trabalho o questionário foi aplicado presencialmente para os funcionários do setor de projetos – PROANA, da Prefeitura de Anápolis-GO. Após a aplicação, os dados foram tabulados em uma planilha do Microsoft Excel 2010, para possibilitar uma melhor compreensão e análise.

O questionário é fechado, composto por 11 perguntas e buscou identificar a visão e o nível de conhecimento dos servidores que atuam na área de gestão de projetos, o que eles entendem sobre gestão de projetos, sobre gerenciamento de projetos, sobre os gestores de projetos e qual o nível de entendimento dos fatores que podem influenciar positivamente e/ou negativamente na gestão de projetos.

As perguntas foram estruturadas em sua grande maioria pela escala de Likert, é um tipo de escala psicométrica bastante utilizada na aplicação de questionários de pesquisas de opinião. Nele a pessoa tem 5 opções para assinalar apenas uma, sendo: Discordo totalmente, discordo, sem opinião, concordo e concordo totalmente.

Para melhor entendimento sobre a aplicação dos instrumentos de pesquisa adotados nesse estudo, é interessante conhecer um pouco melhor a cidade onde está localizada a prefeitura do órgão em estudo, tendo em vista que suas características influenciam a sua gestão.

3.6 A cidade de Anápolis-GO

Diante do grande crescimento urbano advindo desde a década de 1970, onde houve uma grande migração de pessoas do campo para as cidades em busca de empregos e melhores condições de vida. Com isso fez-se necessário um melhor planejamento à maneira de evitar situações que infelizmente vivemos na atualidade como a grande segregação espacial e social das cidades (CASTRO e CASTRO, 2017).

Sendo o município o grande responsável por evitar os problemas advindos da urbanização. A cidade de Anápolis-GO conta com o Plano Diretor Participativo – PDP criado pela Lei Complementar nº 349, de 07 de julho de 2016 e fundamentado na Lei Federal 10.257/2001 – Estatuto da Cidade.

Segundo a Revista Exame (2015), Anápolis é o 2º Município mais importante no aspecto econômico do Estado de Goiás e destaque em nível nacional por sua localização geográfica entre duas grandes capitais, Goiânia (a 48 km) e Brasília (a 140 Km). Como consequência se tornou um importante ponto de convergência de vários modais de transporte, tendo o rodoviário como destaque, possuindo no seu perímetro BRs 060, 153 e 414 e GOs 222 e 330, além da linha Ferroviária, o aeroporto de cargas, o Porto Seco e o Distrito Agroindustrial.

Anápolis se destaca por ter o 2º maior pólo farmacêutico do Brasil, de atração no ramo de Ensino Universitário, possui o terceiro maior contingente populacional do Estado (tendo em sua maioria a concentração na zona urbana), além de ser atração de pessoas de diversos lugares que buscam o mercado de trabalho, devido suas grandes ofertas de emprego, dentre outras (CASTRO e CASTRO, 2017).

Devido a grande crescimento econômico e populacional que tem sofrido nos últimos anos, aliado ao seu potencial logístico e Industrial, segundo o Portal 6

(2019), Anápolis passa ser a mais nova metrópole do Estado e se torna alvo de grandes investimentos.

Diante dessa realidade, a responsabilidade do poder público da Cidade também sofre modificações, devendo estar sempre em busca de novas estratégias para melhor atender os cidadãos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados apurados cabendo destacar, e conforme descrito no capítulo da metodologia, estão estruturados da seguinte forma:

- Primeiramente análise das informações documentais extraídas da fonte SICONV;
- Análise dos resultados do questionário aplicado do setor de projetos - PROANA

4.1 Análise das informações documentais extraídas da fonte SICONV

Tendo como base a autonomia adquirida pelos Municípios, consolidada pela Constituição Federal de 1988, no Artigo 30, onde eleva os Municípios de maneira igualitária aos demais entes Federativos, os mesmos se tornam responsáveis pela elaboração de políticas públicas em vista do bem estar da população. Com isso a busca de recursos por meio de transferências voluntárias se consagra como uma ferramenta de gestão eficaz.

Conforme apresentado no referencial teórico, o SICONV é a ferramenta operacional das transferências voluntárias do governo federal, tanto para os Estados, Municípios e para o Distrito Federal. O Portal dos Convênios conta o Painel das Transferências Abertas, onde qualquer cidadão pode visualizar e acompanhar o cadastramento de propostas, a aprovação, liberação dos recursos, o valor das contrapartidas, etc.

Pelas informações contidas no site do SICONV, foi possível verificar a participação orçamentária dos recursos advindos de transferências voluntárias da União, para o município de Anápolis-GO.

4.1.1 Participação orçamentária dos recursos advindos de transferências voluntárias da União.

Analisando a figura 04, em relação ao ano de 2018, observa-se que a Cidade de Anápolis teve 41 propostas cadastradas de maneira geral (abrange outros proponentes sem ser a Prefeitura Municipal de Anápolis, como por exemplo, a Universidade Estadual de Goiás – UEG, Associação de Pai e Amigos dos Excepcionais – APAE, etc), na qual obteve 82,5% de aprovação (33 aprovações), 5 propostas ainda encontra-se em análise, obteve 2 rejeições e 1 consta no status de cadastro. Em relação ao valor dos recursos, foram obtidos por meio das transferências voluntárias o montante de 81,3 Milhões, sendo que 28 instrumentos já foram assinados (70%) e um saldo em conta de 22,2 milhões.

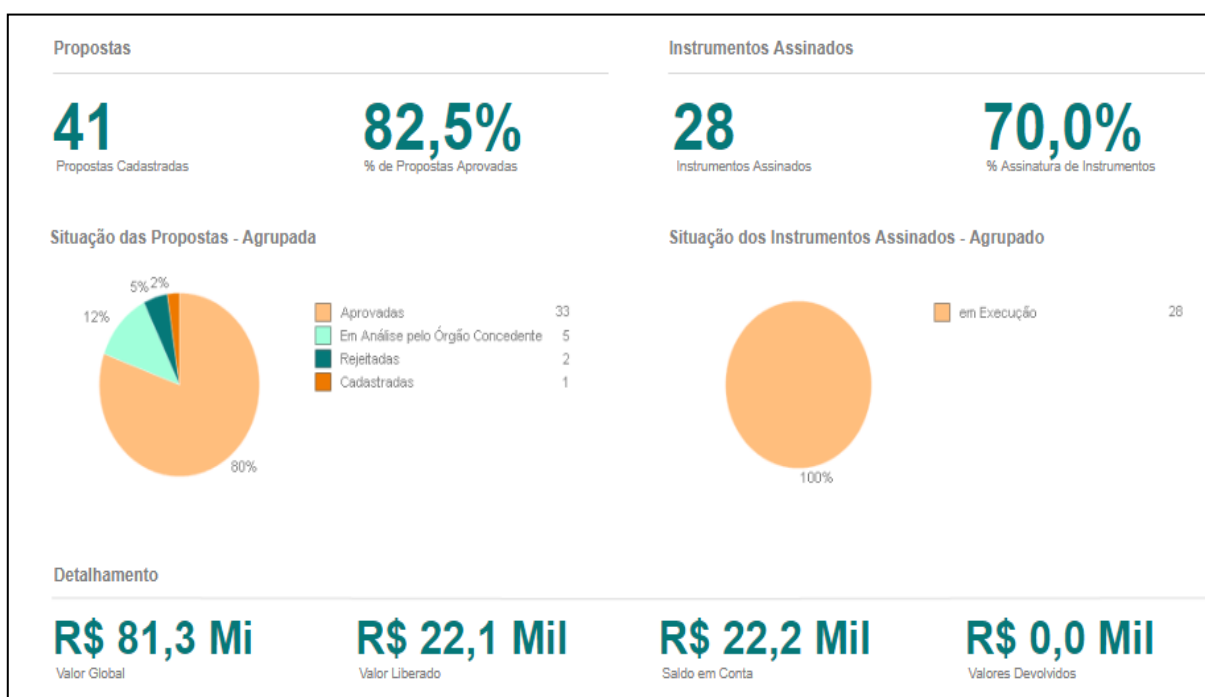


Figura 4 – Propostas e Instrumentos Assinados (vários proponentes) no ano de 2018.

Fonte: Painel das Transferências Abertas, 2018.

Já em relação às propostas e instrumentos assinados onde o proponente é a Prefeitura Municipal de Anápolis, observa-se na figura 5 que foram cadastradas 21 propostas, na qual 15 foram aprovadas (75%), 4 encontra-se em análise, 1 foi rejeitada e 1 encontra-se no status de cadastro. Em relação ao valor dos recursos, o valor global das propostas é de 75,2 Milhões. Foram assinados todos os

instrumentos aprovados, ou seja, 15 propostas, porém ainda não consta saldo em conta. Nota-se por meio desses dados que há uma preocupação com a elaboração de projetos, de modo que consiga o máximo de aprovação possível.

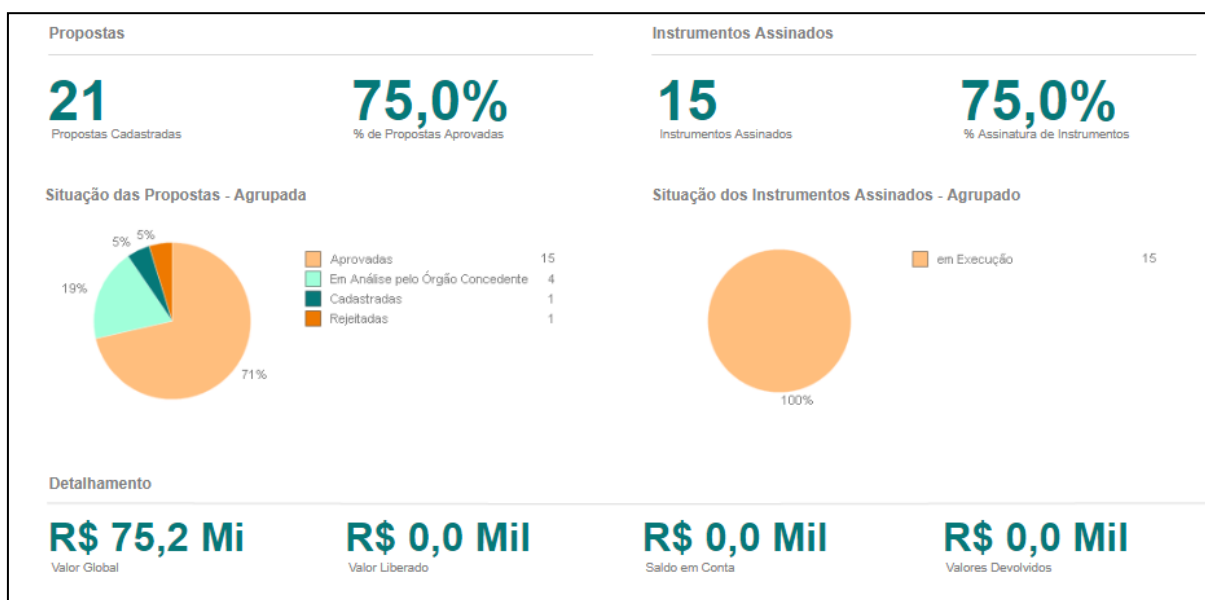


Figura 5 – Propostas e Instrumentos assinados – Proponente Prefeitura Municipal de Anápolis no ano de 2018.
Fonte: Painel das Transferências Abertas, 2018.

Observa-se que em relação ao montante geral de propostas cadastradas com todos os proponentes (41 no total), a Prefeitura Municipal de Anápolis detém mais de 50% das propostas cadastradas (21 propostas). Já em relação ao montante de recursos, a mesma detém mais de 90%, ou seja, dos 81,3 milhões, 75,2 milhões são das propostas cadastradas pelo Município. Com isso nota-se que as propostas cadastradas tem um alto valor e contribui de maneira positiva para execução dos projetos, sendo os recursos de receitas próprias mais poupados para outras necessidades.

Com o foco somente nas propostas realizadas pela Prefeitura Municipal de Anápolis, segundo o Painel das Transferências Abertas (2018), todos os instrumentos são da modalidade contrato de repasse e encontra-se em execução. São Órgãos concedentes: Ministério das Cidades, Ministério do Turismo e Ministério da Cultura.

Conforme apresentado por Brasil (2016), as transferências voluntárias são previstas no Orçamento Geral da União de duas maneiras: Por meio de emendas

parlamentares e por meio de contemplação não explícita (governo disponibiliza os recursos para determinada região por meio de órgãos governamentais e não governamentais).

Ainda, analisando dados extraídos da fonte SINCOV para pesquisa documental, o gráfico 01 demonstra como ficou a distribuição do valor das propostas contempladas por emendas e por contemplação na explícita. Considerando o montante total dos recursos (75,2 Mi), apenas 4% (3,3 Mi) foi por meio de Emendas, ficando a contemplação não explícita com 96% (71,9 Mi).



Gráfico 1 – Percentual correspondente ao valor dos instrumentos assinados por meio de Emenda e Contemplação não explícita.

Fonte: Elaborado pela autora baseado no Painel das Transferências Abertas, 2018.

Considera-se ainda que tratando do objeto dos instrumentos assinados, estes abrangem: Pavimentação e Drenagem no Município de Anápolis (sendo a maior parte dos recursos destinados para esse fim), Construção do Parque Jardim Botânico, aquisição de instrumentos musicais para bandas do Município, Aquisição de equipamentos para palco, som e iluminação do teatro Municipal de Anápolis e construção de Praça. As transferências voluntárias são mecanismos que possibilitam os gestores Municipais a receberem transferências de recursos com o objetivo de socorrer às necessidades da população (MOUTINHO, 2015).

4.2 Análise dos resultados do questionário aplicado do setor de projetos - PROANA

A aplicação do questionário aos funcionários do departamento de projetos teve o objetivo de analisar como funciona o gerenciamento de projetos na Prefeitura Municipal de Anápolis, uma vez, que segundo o PMI (2017, p.10) “o gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente”.

A partir do questionário além de possibilitar a análise de como anda o gerenciamento de projetos com base no Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK (2017) do *Project Management Institute* – PMI, é possível caracterizar o ambiente da gestão de projetos, quais as práticas utilizadas, as dificuldades enfrentadas e quais fatores contribuem para o sucesso do projeto, sob a percepção dos entrevistados.

4.2.1 Origem dos projetos.

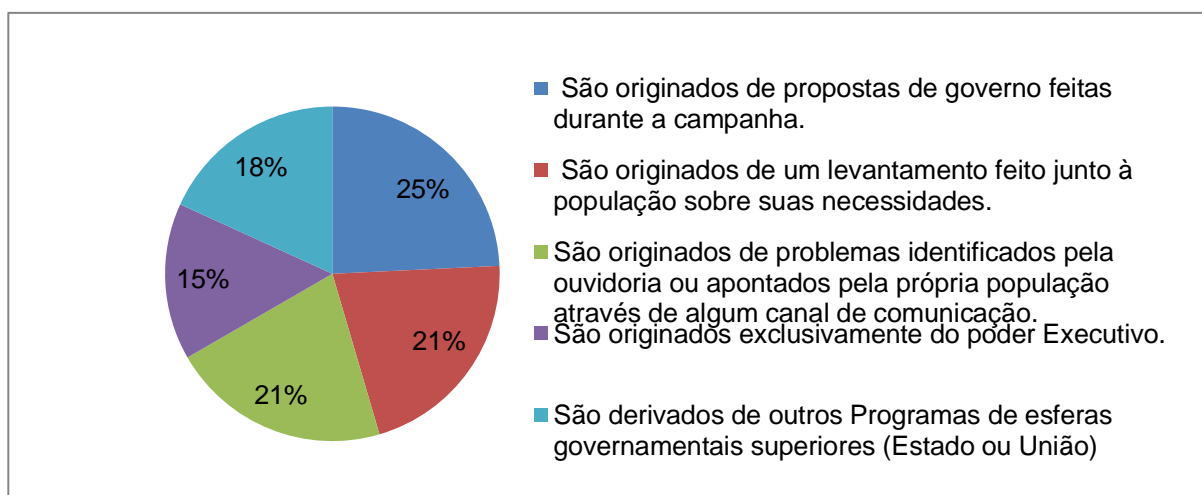


Gráfico 2 – Origem dos projetos.
Fonte: Elaborado pela Autora

Conforme apresentado no Gráfico 2, os projetos na Prefeitura Municipal de Anápolis são originados em sua maioria por propostas realizadas durante campanhas (25%), em segundo lugar foi apontado que são advindos das necessidades da população, seja por levantamento ou pela ouvidoria com

apontamentos muitas vezes realizado pela própria população; 18% afirmam que são originados de propostas governamentais tanto do Estado quanto da União e 15% acreditam que são originados de maneira exclusiva do poder executivo. As informações apresentadas no gráfico infere-se que apesar da pouca diferença, os interesses políticos ainda sobressaem às necessidades da população.

4.2.2 Fatores que podem influenciar nos Projetos.

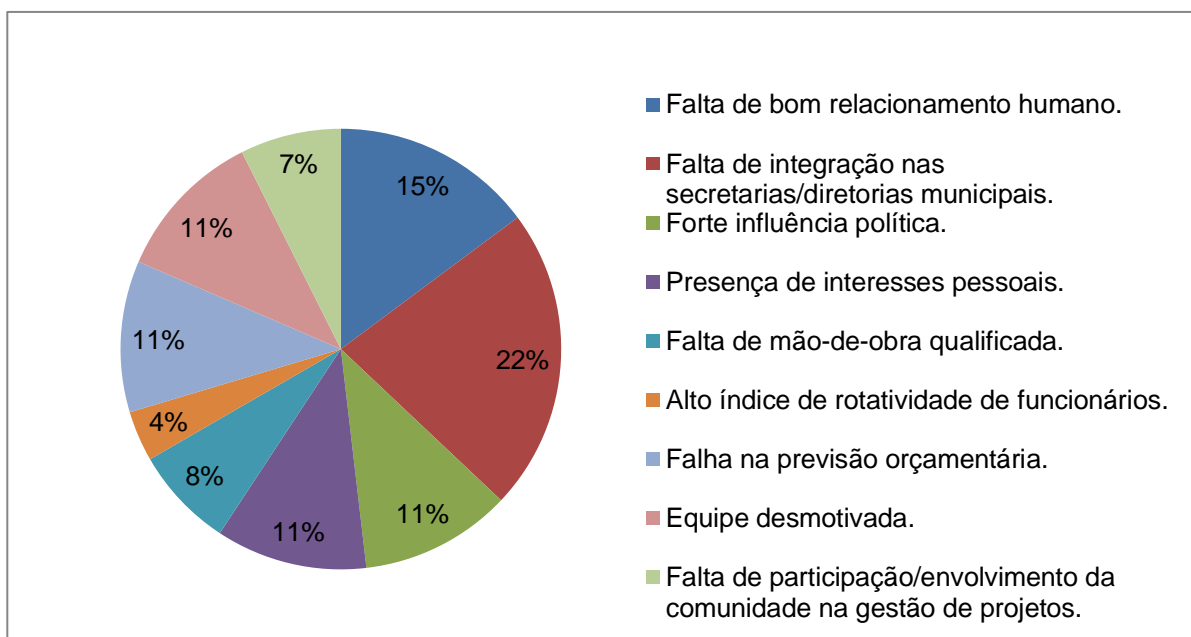


Gráfico 3 – Fatores que podem influenciar nos Projetos.
Fonte: Elaborado pela Autora.

Em relação aos fatores que podem influenciar nos projetos municipais de Anápolis, a falta de integração nas secretarias/diretorias municipais foi o que mais se destacou com 22% das opiniões; em segundo lugar com 15%, foi a falta de bom relacionamento humano; presença de interesses pessoais, desmotivação da equipe, a influência política e falha na previsão orçamentária, foi indicada por 11% dos entrevistados; os fatores apontados como menos impactantes foram: falta de participação e envolvimento da sociedade na gestão de projetos (7%) e a rotatividade de funcionários (4%), conforme apresentado no Gráfico 03.

Com isso percebe-se que a falta de integração entre as secretarias impacta negativamente na gestão de projetos da prefeitura de Anápolis, demonstrando uma fragilidade que poderia ser sanada por meio de uma reestruturação da gestão de processos à maneira de desburocratizar os trâmites internos.

4.2.3 Elaboração dos editais de projetos.

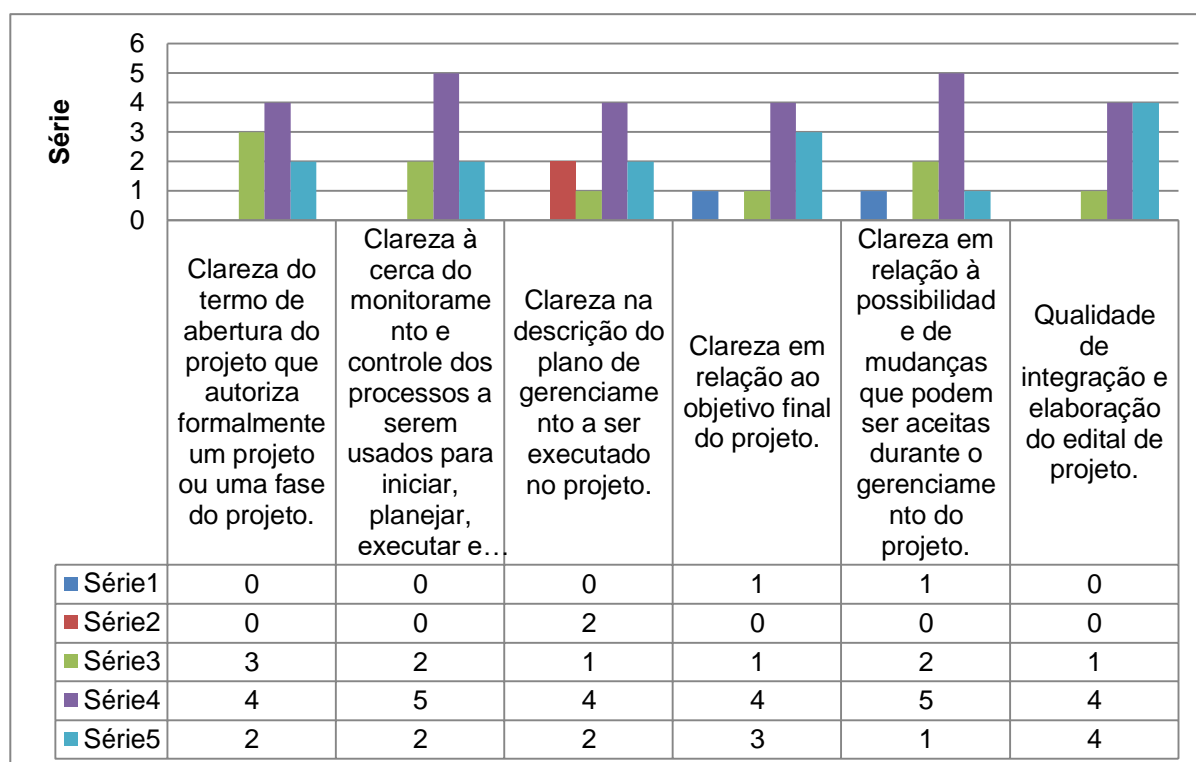


Gráfico 4 – Elaboração dos editais de projetos.
Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação à elaboração dos editais de projetos na Prefeitura de Anápolis (Gráfico 04), quanto maior o número de série significa que há maior concordância com os pontos apresentados, em outras palavras:

- Se tratando da clareza do termo de abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto, considerando o total da amostra (9 respondentes), 3 não opinaram, 4 concordam e 2 concordam totalmente.
- Sobre a clareza à cerca do monitoramento e controle dos processos a serem usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto, 2 não opinaram, 5 concordam e 2 concordam totalmente.

- Em relação à clareza na descrição do plano de gerenciamento a ser executado no projeto, 2 não concordam, 1 sem opinião, 6 concordam (sendo que 2 concordam totalmente).
- Sobre a clareza em relação ao objetivo final do projeto, 1 discorda totalmente, 1 sem opinião, 7 concordam (sendo que 3 concordam totalmente).
- Clareza em relação à possibilidade de mudanças que podem ser aceitas durante o gerenciamento do projeto, 1 discorda totalmente, 2 não opinaram, 6 concordam que há clareza (sendo que 1 concorda totalmente).
- De maneira geral sobre a qualidade de integração e elaboração do edital do projeto, embora 1 pessoa não tenha opinado, 8 pessoas alegam que há qualidade, sendo que 4 concordam totalmente.

No entanto as informações contidas no gráfico infere-se que a maioria dos respondentes concorda que há uma boa elaboração dos editais de projetos na prefeitura.

4.2.4 Elaboração e implementação dos cronogramas dos projetos.

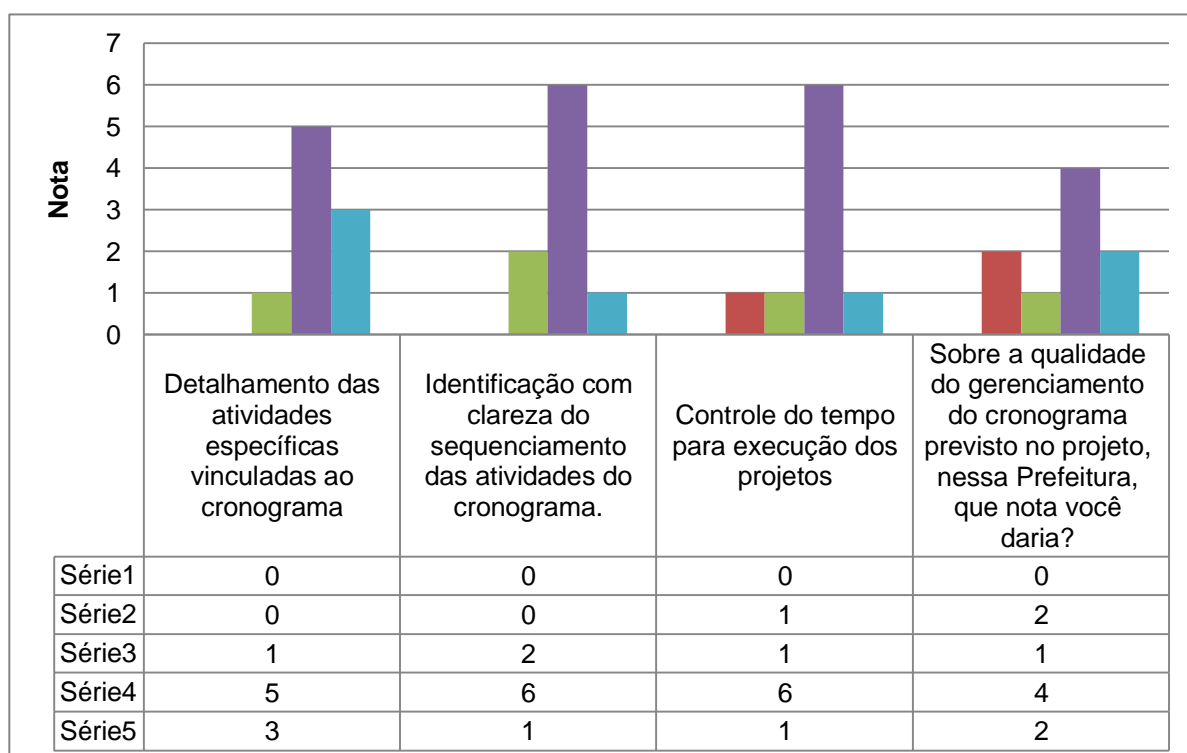


Gráfico 5 – Elaboração e implementação dos cronogramas dos projetos.

Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação a elaboração e implementação dos cronogramas dos projetos, a maioria concorda que: há detalhamento das atividades específicas vinculadas ao cronograma, há identificação com clareza do sequenciamento das atividades do cronograma e que há controle do tempo para execução dos projetos. De maneira geral, considerando o nível de qualidade do gerenciamento do cronograma previsto no projeto, 2 discordam, 1 não opinou 6 concordam que há qualidade, sendo que 2 concordam totalmente. Essas informações retratam que há uma boa elaboração e implementação dos cronogramas dos projetos.

4.2.5 Planejamento e implementação dos custos dos projetos.

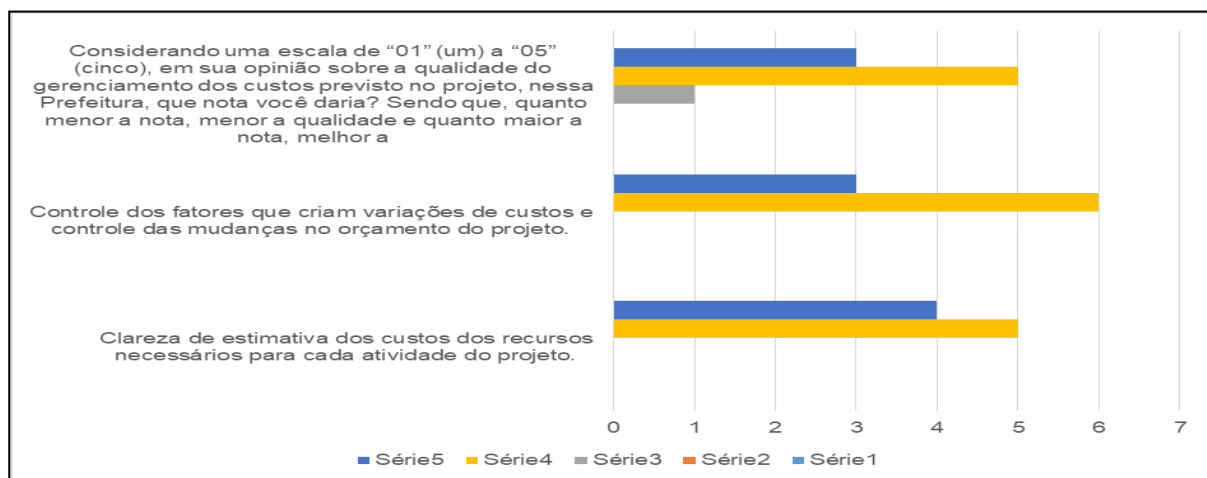


Gráfico 6 – Planejamento e implementação dos custos dos projetos.

Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação ao planejamento e implementação dos custos dos projetos na Prefeitura Municipal de Anápolis, 3 não opinaram sobre a qualidade e 5 concordam que há qualidade. Sobre o controle dos fatores que criam variações de custos e controle, apesar de 3 não expor opinião, 6 concordam que há o controle; já em relação à clareza de estimativa dos custos dos recursos necessários para cada atividade do projeto, todos concordam que há clareza, sendo que 4 concordam totalmente (Gráfico 06).

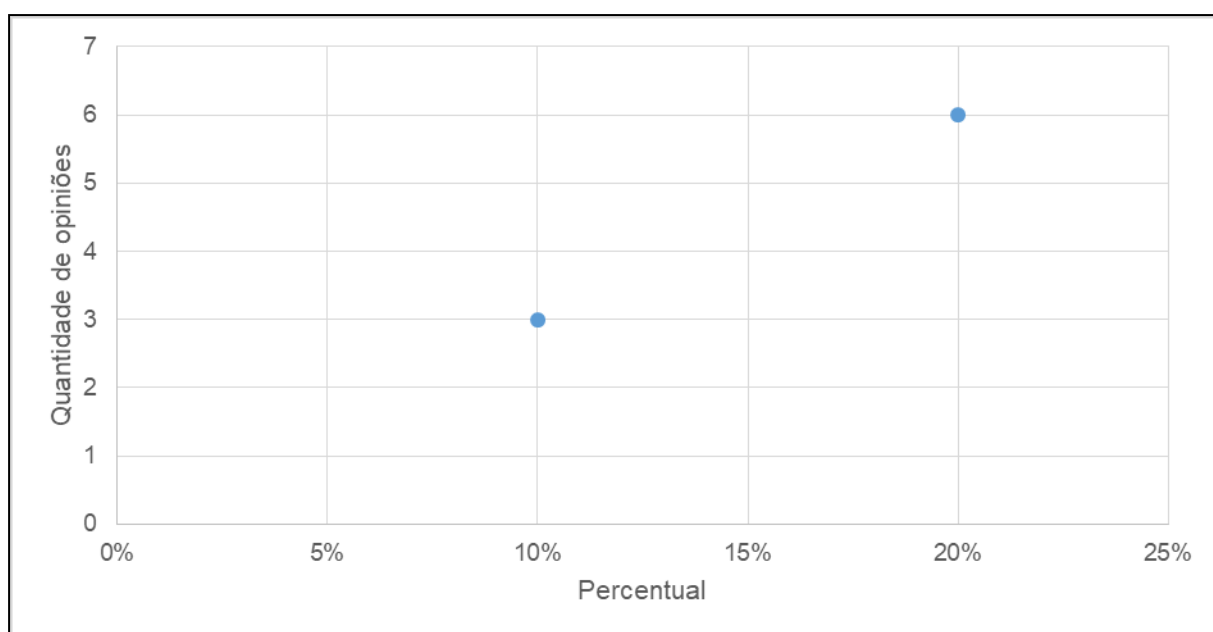


Gráfico 7 – Variação percebida entre a estimativa e a execução dos custos.

Fonte: Elaborado pela Autora

No gráfico 07 é apresentado a variação percebida entre a estimativa e a execução dos custos dos projetos. Percebe-se que a variação máxima percebida é de 20% entre o valor estimado e o executado, sendo que 3 acreditam na variação de 10% e 6 que a variação é de 20%. De maneira geral, os custos são bem planejados, havendo uma variação mínima com o executado.

4.2.6 Planejamento e implementação do padrão de qualidade dos projetos.

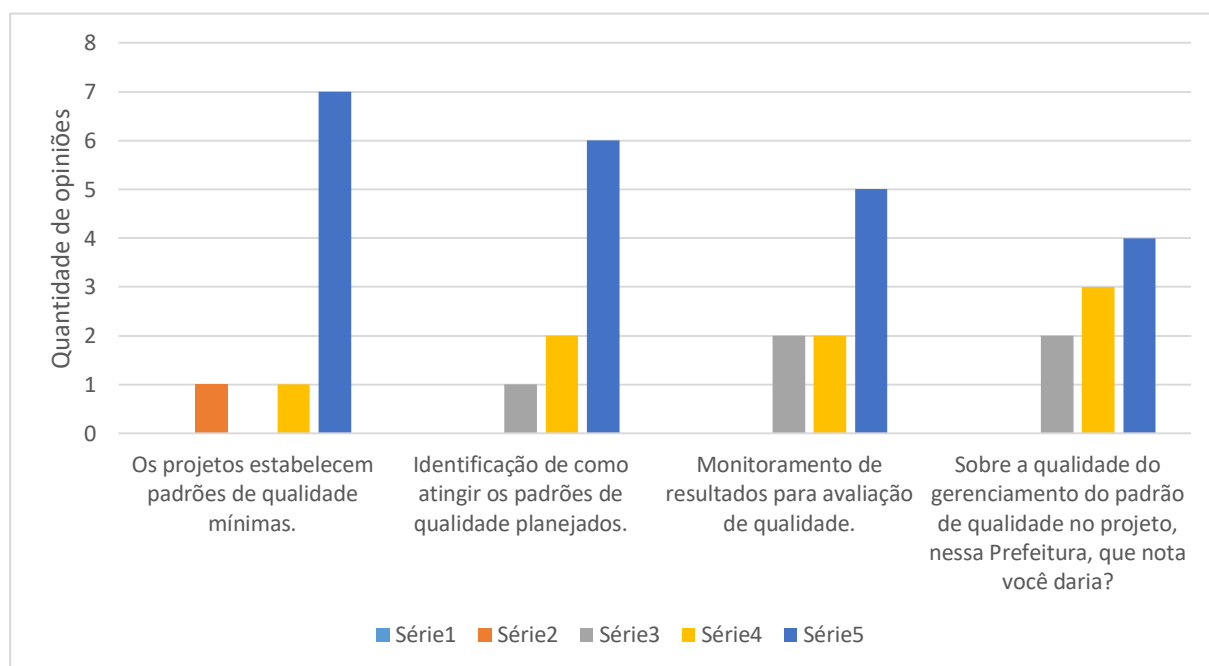


Gráfico 8 – Planejamento e implementação do padrão de qualidade dos projetos.
Fonte: Elaborado pela Autora

Observa-se no gráfico 08, a maioria dos respondentes da pesquisa identificam que: os projetos estabelecem padrões de qualidade mínimas, que há identificação de como atingir os padrões de qualidade planejados e que há monitoramento de resultados para avaliação de qualidade. Sobre o nível de qualidade do gerenciamento do padrão de qualidade no projeto, 2 não opinaram e 7 concordam, sendo que 4 concordam totalmente que há qualidade.

Com base nas informações dos respondentes, percebe-se há uma preocupação com o padrão de qualidade dos projetos.

4.2.7 Planejamento e implementação do gerenciamento de Recursos Humanos dos projetos.

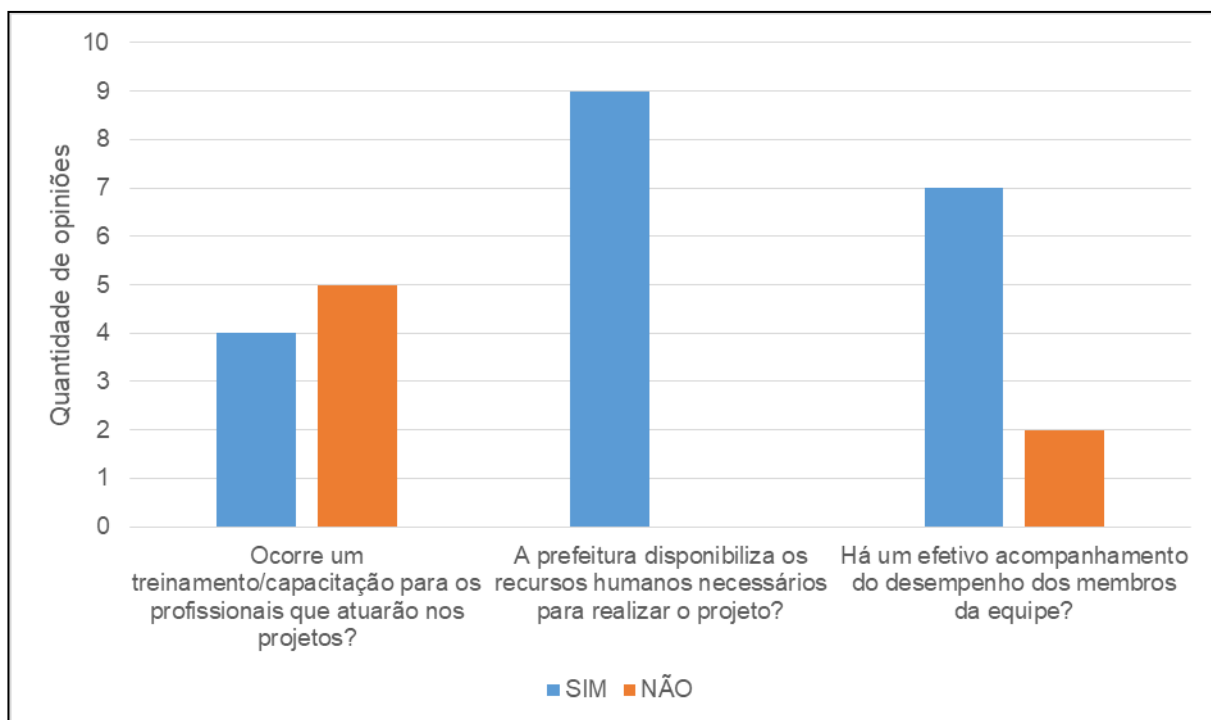


Gráfico 9 – Planejamento e implementação de gerenciamento de Recursos Humanos dos Projetos.
Fonte: Elaborado pela Autora.

Sobre o planejamento e implementação do gerenciamento de Recursos Humanos, apesar de 4 pessoas confirmarem que ocorre um treinamento/capacitação para os profissionais que atuam nos projetos, 5 opinaram em contrário. Em relação à disponibilização por meio da Prefeitura de recursos humanos necessários para realizar o projeto, todos acordaram que sim. Se ocorre um efetivo acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, a maioria (7 pessoas) afirmaram que sim.

Com isso, observa-se que a gestão municipal, preocupa-se com a gestão de projetos, sendo flexível às necessidades de recursos humanos para o setor.

4.2.8 Planejamento e implementação do gerenciamento de riscos dos projetos.

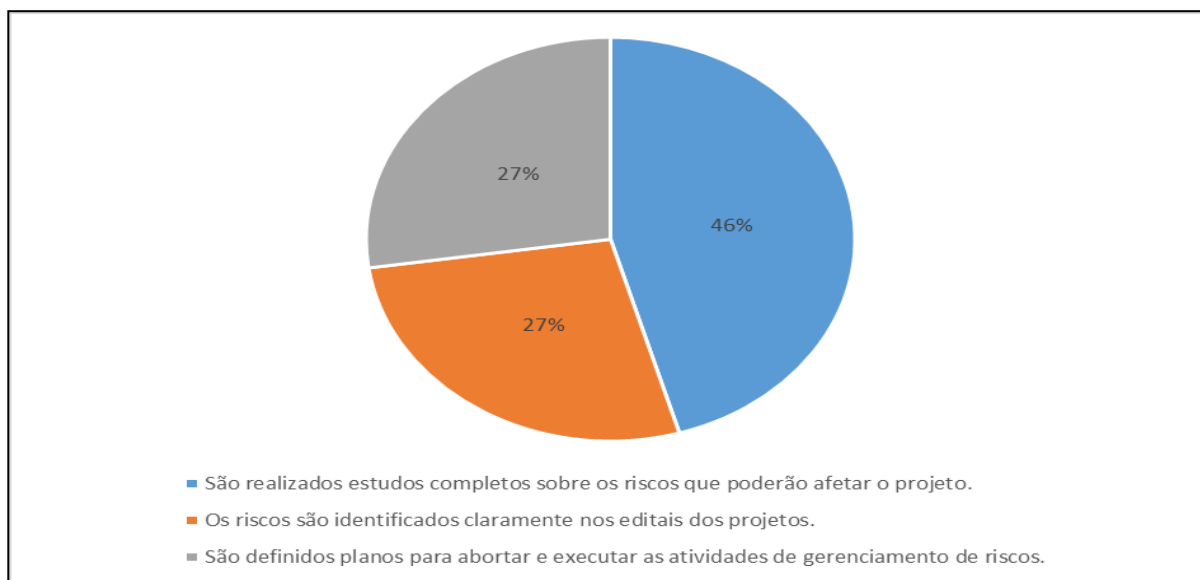


Gráfico 10 – Planejamento e implementação do gerenciamento de Riscos dos projetos.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Em relação ao planejamento e implementação do gerenciamento de riscos dos projetos, 46% afirmam que são realizados estudos completos sobre os riscos que poderão afetar o projeto e 27% acreditam que os riscos são identificados claramente nos editais dos projetos e são definidos planos para abortar e executar as atividades de gerenciamento de riscos (Gráfico 10). Neste interim percebe-se que há uma preocupação por parte da gestão de projetos, em acompanhar de perto os riscos que podem afetar o projeto, a fim de minimizá-los ao máximo.

4.2.9 Contratos oriundos dos projetos.

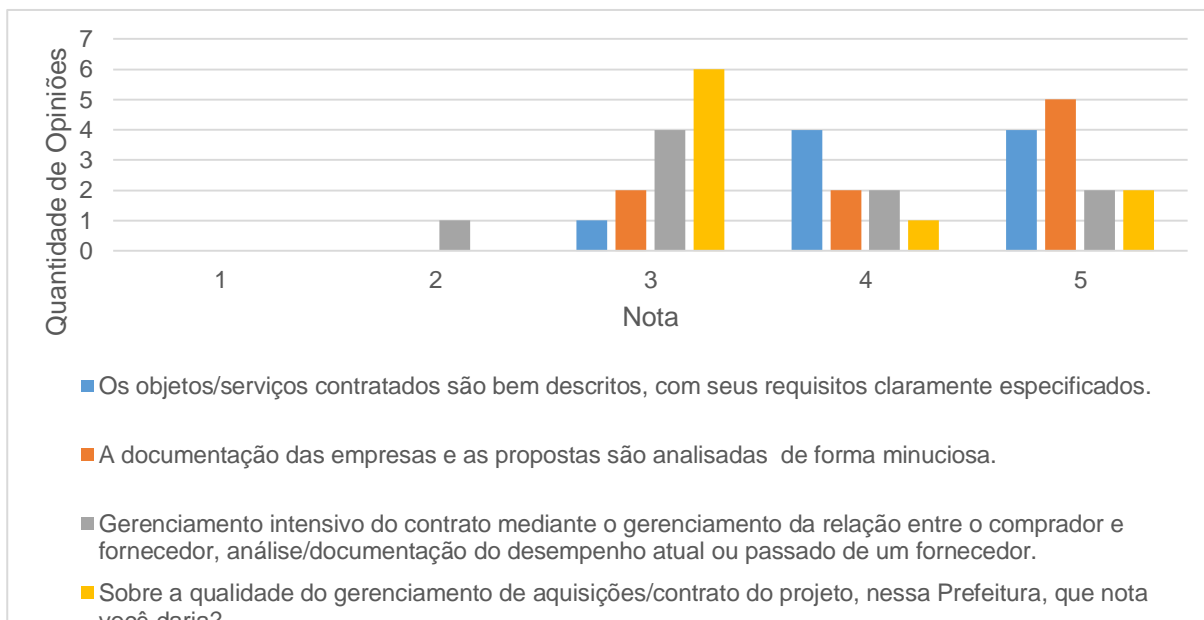


Gráfico 11 – Contratos oriundos dos projetos.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Sobre os contratos oriundos dos projetos na Prefeitura de Anápolis, 1 pessoa não opinou e 8 concordam que os objetos/serviços contratados são bem descritos, com seus requisitos claramente especificados, sendo que 4 concordam totalmente; já em relação à documentação das empresas e se as propostas são analisadas de forma minuciosa, 2 pessoas não opinaram e 7 concordam, destas, 5 concordam totalmente; Sobre o gerenciamento intensivo do contrato mediante o gerenciamento da relação entre o comprador e fornecedor, análise/documentação do desempenho atual ou passado de um fornecedor, 2 pessoas não opinaram e 7 concordam, na qual 5 concordam totalmente.

Por fim, sobre a qualidade do gerenciamento de aquisições/contrato do projeto, na prefeitura de Anápolis, 6 pessoas não opinaram e 3 concordam, sendo que 2 concordam totalmente, ou seja, observa-se que os contratos oriundos dos projetos, são executados de maneira eficiente.

4.2.10 Gestores responsáveis pelo gerenciamento de Projetos.

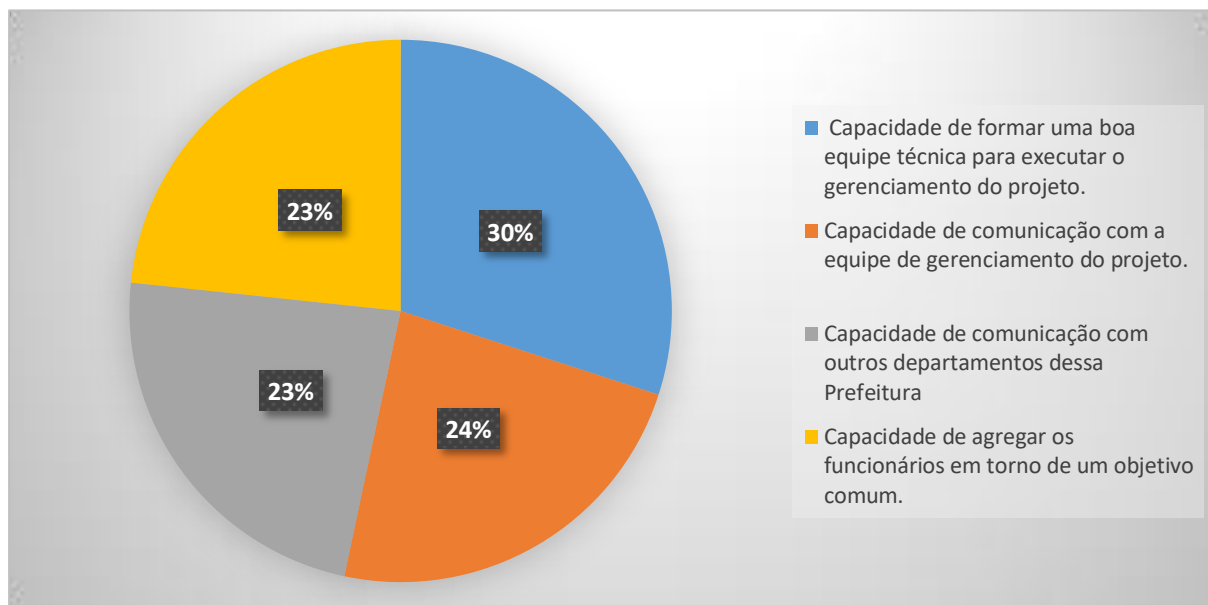


Gráfico 12 – Gestores responsáveis pelo gerenciamento de projetos.

Fonte: Elaborado pela Autora

Em relação aos gestores responsáveis pelo gerenciamento de Projetos, foram avaliados 4 fatores, sendo: 30% avaliam que o gestores tem capacidade de formar uma boa equipe técnica para executar o gerenciamento do projeto; 24% acusaram que os gestores tem capacidade de comunicação com a equipe de gerenciamento do projeto e 23% afirmaram que os gestores responsáveis tem capacidade de comunicação com outros departamentos da Prefeitura de Anápolis e capacidade de agregar os funcionários em torno de um objetivo comum. Em outras palavras, apesar da centralização em um único gestor, o mesmo possui capacidade técnica e gerencial para melhor gerir os projetos.

4.2.11 Possíveis fatores de sucesso de projeto.

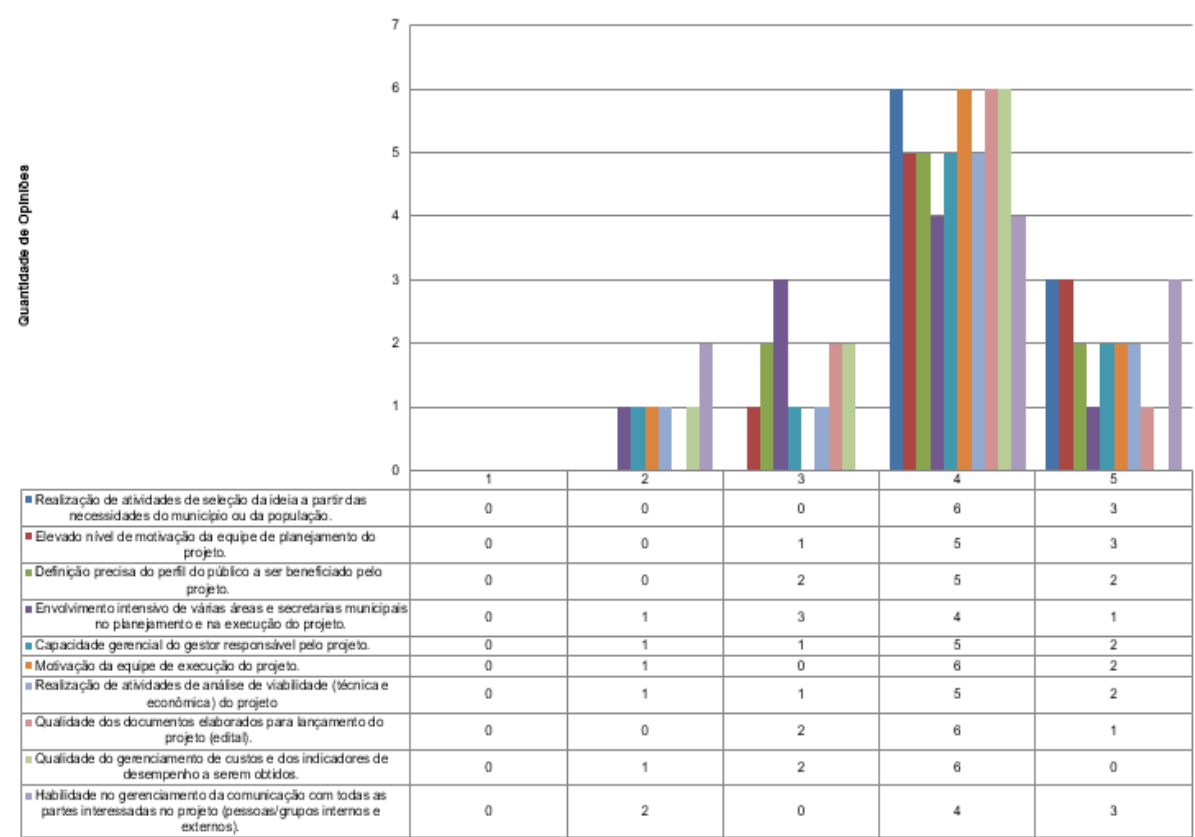


Gráfico 13 – Possíveis fatores de sucesso de projetos.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Foram elencados alguns possíveis fatores de sucesso de projetos, para observar a percepção dos funcionários do departamento de projetos da Prefeitura de Anápolis.

- Todos os entrevistados concordam (sendo que 3 concordam totalmente) que a realização de atividades de seleção da ideia a partir das necessidades ou município ou população é um fator de sucesso;
- Oito pessoas concordam que é um fator de sucesso o elevado nível de motivação da equipe de planejamento do projeto, somente 1 pessoa não opinou;
- Apesar de uma pessoa não opinar, sete concordam que a definição precisa do perfil do público a ser beneficiado pelo projeto é fator de sucesso, destes, 2 concordam totalmente.

- Sobre o fator, envolvimento intensivo de várias áreas e secretarias municipais no planejamento e na execução do projeto, 1 pessoa não concorda, 3 não opinaram, e 5 concordam, sendo que 1 concorda totalmente.
- Em relação ao fator motivação da equipe de execução do projeto, 1 não concorda que é fator de sucesso e 8 concordam, destes 2 concordam totalmente.
- Sobre a realização de atividades de análise de viabilidade (técnica e econômica) do projeto, 1 pessoa não concorda, 1 não opinou e 7 concordam, deste 2 concordam totalmente.
- Outro fator é a qualidade dos documentos elaborados para lançamento do projeto (edital), 2 não opinaram e 7 concordam, sendo que 6 concordam totalmente.
- Seis pessoas concordam que a qualidade do gerenciamento de custos e dos indicadores de desempenho a serem obtidos é fator de sucesso de projeto, 2 não manifestaram opinião, 1 não concordam, e nenhuma pessoa concorda totalmente.
- O último fator de sucesso avaliado é sobre a habilidade no gerenciamento da comunicação com todas as partes interessadas no projeto (pessoas/grupos internos e externos), sobre este, sete pessoas concordam, sendo que, 3 concordam totalmente e 2 pessoas discordam.

Com isso observa-se que todos os fatores apresentados, são vistos com bons olhos para todos os respondentes do questionário, ou seja, há uma razoável equidade de percepção e conhecimento dos fatores que podem influenciar nos projetos.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A proposta desse estudo foi evidenciar a gestão de projetos como instrumento de captação de recursos para a gestão municipal com olhar na Prefeitura da Cidade de Anápolis-GO. Destarte foram buscados pontos de apoio em vários autores, os quais fornecem um amplo referencial teórico, tanto sobre a gestão de projetos, como sobre a gestão no setor público.

Em resposta à questão problema que buscou compreender qual tem sido a contribuição da gestão de projetos para o aumento das transferências voluntárias da União para o Município de Anápolis-GO, percebe-se que foi fundamental para que a prefeitura conseguisse o volume de propostas aprovadas juntamente com as transferências de recursos, haja vista que, as transferências voluntárias da União só são concedidas mediante um projeto bem elaborado.

Os objetivos propostos nesse estudo foram alcançados ao evidenciar que foi possível analisar a importância da gestão de projetos na captação de recursos por meio das transferências voluntárias para o município, uma vez que, o número de propostas aprovadas, considerando o valor global de R\$75,2 Mi (setenta e cinco milhões e duzentos mil) no ano de 2018, pode fazer grande diferença para elaboração da gestão estratégica municipal, ou seja, a gestão de projetos é de suma importância para complementar as verbas da prefeitura referente a execução e obras e prestação de serviços à população.

Identificou-se ainda a participação orçamentária dos recursos advindos das transferências e conheceu-se as principais deficiências e dificuldades na área responsável pelos projetos na prefeitura de Anápolis, bem como o nível de qualidade exercia no gerenciamento de projetos.

Por meio do SICONV foi possível buscar informações sobre as transferências voluntárias da União para o município de Anápolis. Verificou-se: quantidade de propostas cadastradas pela prefeitura, quantos instrumentos assinados, quais foram aprovados, qual valor do repasse, qual valor da contrapartida, qual órgão responsável pelo repasse, se foi por meio de emendas ou não, dentre outras.

Com a aplicação de questionário no departamento de projetos da prefeitura, foi possível colher mais informações sobre como a gestão de projetos é utilizada, qual o nível de conhecimento dos empregados do departamento sobre a gestão de projetos, etc. Além de poder identificar a destinação dos recursos adquiridos, por meio dos projetos.

A maior parte dos instrumentos assinados está relacionada à infraestrutura (pavimentação e drenagem). Conforme apontado por Castro e Castro (2017), considerando a realidade estrutural da cidade de Anápolis, com grande crescimento populacional motivado pelo desenvolvimento econômico, sendo atração de pessoas de diversos lugares que buscam emprego, os recursos advindos de transferências voluntárias são essenciais.

A transferência de recursos conquistada no ano de 2018 contribuirá para resolução de problemas públicos que, segundo Secchi (2016), são situações que trazem incômodos e prejudica a qualidade de vida dos cidadãos. Nesse sentido a pavimentação e drenagem realizada com os recursos disponibilizados pelo governo federal amenizarão situações de alagamento causado pela água da chuva, além de reduzir riscos de acidentes.

Além de trazer respostas para os problemas públicos, foram assinados instrumentos que visam o bem estar dos cidadãos como o projeto para construção do Parque Jardim Botânico, reforma do teatro municipal, etc. Destarte percebe-se que a gestão de projetos se apresenta eficiente pelo alto nível de aprovação das propostas (de 21 propostas cadastradas, apenas 1 foi rejeitada) e eficaz por garantir a transferência de recursos.

Quanto à influência política em consonância com Moutinho (2015) em que as transferências voluntárias acabam sendo alvo de influências político-partidárias, a concessão de recursos está diretamente ligada nos relacionamentos entre prefeitos e o governo federal, na prefeitura de Anápolis depois de realizado o cadastro da proposta é indispensável o contato político para ajudar na aprovação da proposta, embora a participação por emendas ter sido de apenas 4%, mesmo para as contemplações não explícitas, é necessário o contato político.

Sobre as principais deficiências e dificuldades encontradas pelo setor de projetos, se destaca a falta de integração entre as secretarias, todo relacionamento interno é bastante burocrático e na maioria das vezes as secretarias envolvidas não contribuem de maneira eficiente para o melhor andamento do projeto. Essa falta de

integração é advinda também da falta de relacionamento humano, apontado pelos entrevistados como segundo maior fator que influencia negativamente a gestão de projetos.

Ainda sobre as deficiências e dificuldades encontra-se a falta de monitoramento da qualidade, ou seja, não há um acompanhamento com indicadores dos resultados dos projetos. Há também uma grande centralização por parte do gestor de projetos, todos os projetos são acompanhados do início ao fim por um único gestor.

De maneira geral os resultados revelaram um ambiente de controle e eficiência na gestão de projetos, demonstrou qualidade nas diversas áreas do gerenciamento de projetos, como na elaboração e implementação dos custos, cronogramas, recursos humanos (no que se refere à contratação de pessoal), gerenciamento de riscos, de aquisições e contrato, etc.

Contudo os resultados encontrados neste estudo não podem ser generalizados, haja vista que trata de um caso específico. No entanto podem servir como parâmetro para novas pesquisas que visam aprofundar sobre o tema. Foi possível compreender a grande importância de se ter um gerenciamento de projetos tendo da administração pública municipal, neste caso específico da prefeitura de Anápolis.

Este estudo foi de sua importância para elevar o nível de conhecimento da autora sobre a gestão de projetos, além de ser um instrumento para toda sociedade, sendo subsídio para que mais pessoas possa adquirir conhecimento sobre o tema e poder cobrar dos gestores municipais, mas eficiência em sua gestão.

Contudo, para que este estudo ficasse ainda mais completo, seria plausível a aplicação do questionário para pelo menos 80% dos servidores. Para futuras pesquisas, sugere-se fazer um comparativo com gestões municipais de outros municípios, verificar se as mesmas possuem ou não o departamento de projetos interno, a fim de expandir o uso desse instrumento, comprovando assim sua efetividade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Milene Felix de. MARQUES, Pollyana Candida Costa de Melo Gouveia. **Gestão de projetos em organização pública Municipal: Caracterização das etapas e aspectos restritivos.** XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2013, Salvador. **Anais...** Salvador: UFPB, 2013. Disponível em: <http://abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_STO_184_051_22972.pdf>. Acesso em 09 de fevereiro de 2019.

ARRETCHE, Marta T. S. **Políticas Sociais no Brasil: descentralização em um estado federativo.** Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 14, nº 40, junho, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v14n40/1712>>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2019.

BRASIL, GOIÁS e ANÁPOLIS. **Lei Complementar nº349 de 07 de julho de 2016.** Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a1/plano-diretor-anapolis-go>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2019.

BRASIL. **Lei Complementar Nº101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, 04 de maio de 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2019.

BRASIL. **Lei Nº 10.257, De 10 De Julho De 2001.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10257.htm>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos do SISP.** Brasília: MP, 2011. Disponível em: <https://www.governodigital.gov.br/documentos-e-arquivos/MGP-SISP_Versao_1.0.pdf>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2019.

BRASIL. Portaria nº161, de 10 de maio de 2016. **Dispõe sobre a constituição da rede do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse – RedeSinconv.** Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/images/Portaria_161-10-05-16.pdf>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Convênios e outros repasses.** 6ª edição, Brasília: Secretaria Geral de Controle Externo, 2016. Disponível em: <http://portal.convenios.gov.br/images/_Conv%C3%AAnios_e_outros_repasses_6%C2%AA_edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2019.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Estado, aparelho do Estado e sociedade civil**. Brasília: ENAP, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1995/95-Estado_aparelho_do_estado_sociedade_civil-TD-ENAP.pdf>. Acesso em: 2 de fevereiro de 2019.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de (Org.). **Construindo o saber – Metodologia científica: Fundamentos e técnicas**. 2ª ed. Campinas – SP: Papirus, 1989.

CASTRO, Joana D'arc Bardella; CASTRO, Mário Cesar Gomes de. **Planejamento urbano e a intervenção na paisagem: um estudo dos planos diretores de Anápolis/Goiás**. Revista de Economia da UEG. Vol. 13, N.º 1, jan/jun. 2017

DALLABRIDA, Maiquel Angelo. **Estudo sobre os métodos de elaboração de projetos de captação de recursos na Prefeitura Municipal de Panambi**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71450/000873619.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 de novembro de 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JUNIOR, Ivan Coriolano Barros Durand. DALL'AGNOL, Roberto Mauro. **A Importância da gestão de projetos na captação de recursos para a administração Municipal**. REDES – Ver. Des. Regional, V. 19, nº2, p. 126-127, Santa Cruz do Sul, 2014. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/2041/3584>>. Acesso em 01 de setembro de 2018.

KAMEIYA, Marcelo Yoshinori. **A Gestão de projetos na administração Pública Municipal: o caso da Prefeitura de Praia Grande**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/452/2/Dissertacao%20Marcelo%20Yoshinori%20Kameiya.pdf>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2019.

KAMEIYA, Marcelo Yoshinori. **A Gestão de projetos na administração Pública Municipal: o caso da Prefeitura de Praia Grande**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uscs.edu.br/bitstream/123456789/452/2/Dissertacao%20Marcelo%20Yoshinori%20Kameiya.pdf>>. Acesso em 02 de fevereiro de 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LOBO, Eduardo. **Elaboração e avaliação de projetos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MARTINS, Juliana Emanuele Prado. ZOGHBI, Joseane de Fátima Geraldo. **Gestão do Conhecimento e da informação em ambientes com elevado turnover na alta chefia: um estudo de caso em projetos de Governo.** II Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 63: Gestão do Conhecimento, 2009, Brasília (DF). **Anais...** Brasília: Consad, 2009. Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/GEST%C3%83O-DO-CONHECIMENTO-E-DA-INFORMA%C3%87%C3%83O-EM-AMBIENTES-COM-ELEVADO-TURNOVER-NA-ALTA-CHEFIA-UM-ESTUDO-DE-CASO-EM-PROJETOS-DE-GOVERNO.pdf>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2019.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **O que você precisa saber sobre as transferências constitucionais e legais.** Fundo de Participação dos Município-FPM. Secretaria do Tesouro Nacional, 2013. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/documents/10180/190777/CartilhaFPM.pdf>>. Acesso em: 16 de fevereiro de 2019.

MOUTINHO, José da Assunção. KNISS, Cláudia Terezinha. MACCARI, Emerson Antônio. **A influência da gestão de projetos na estratégia de transferências voluntárias de recursos da União para Municípios Brasileiros; o caso de uma prefeitura de médio porte.** Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, nº. 1, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/html/3312/331227376008/>>. Acesso em: 23 de janeiro de 2019.

MOUTINHO, José da Assunção. **Transferências voluntárias da União para municípios brasileiros: mapeamento do cenário nacional.** Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Uerj. Revista Administração Pública – Rio de Janeiro, pp. 151-166, jan./fev. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v50n1/0034-7612-rap-50-01-00151.pdf>>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2019.

NETO, Octavio Amorim. SIMONASSI, Andrei Gomes. **Bases políticas das transferências intergovernamentais no Brasil (1985-2004).** Revista de Economia Política, vol. 33, nº4 (133), pp. 704-725, outubro-dezembro/2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v33n4/v33n4a10.pdf>>. Acesso em 14 de fevereiro de 2019.

PINHEIRO, Luís Felipe Valerim. **Políticas públicas nas leis orçamentárias.** São Paulo: Saraiva, 2015.

PISA, Beatriz Jackiu. OLIVEIRA, Antônio Gonçalves de. **Gestão de Projetos na Administração Pública: Um instrumento para planejamento e desenvolvimento.** Seminário Nacional de Planejamento e Desenvolvimento. UTFPR, Paraná, 2015. Disponível em: <http://www.eventos.ct.utfpr.edu.br/anais/snpd/pdf/snpd2013/Beatriz_Jackiu.pdf>. Acesso em: 23 de janeiro de 2019.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK.** 6ª edição, Project Management Institute, 2017.

REVISTA EXAME. **As 100 melhores cidades do Brasil para investir em imóveis.** Revista exame, 13/09/2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/as-100-melhores-cidades-do-brasil-para-investir-em-imoveis-2/>>. Acesso em: 09 de fevereiro de 2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHNEIDER, Volker. **Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas.** Revista de Ciências Sociais – Civitas, V. 5, nº1. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/33/1605>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2019.

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SILVA, Allan Gustavo Freire da. *Et al.* **A relação entre Estado e políticas públicas: uma análise teórica sobre o caso brasileiro.** Revista Debates, Porto Alegre, v.11, n.1, p. 15-25, jan.-abr. 2017.

VIRGILITO, Salvatore Benito. **Estatística aplicada.** 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PAINEL DAS TRANSFERÊNCIAS ABERTAS. Disponível em: <<http://www.transferenciasabertas.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelcidadao.qvw&lang=en-US&host=QVS%40srvbsaiasprd01&anonymous=true>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2019.

PORTAL 6. **Atraindo grandes investimentos imobiliários, Anápolis se consagra como nova metrópole.** Anápolis, 2019. Disponível em: <<https://portal6.com.br/2019/02/25/atraindo-grandes-investimentos-imobiliarios-anapolis-se-consagra-como-grande-metropole/>>. Acesso em: 02 de março de 2018.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário da Pesquisa Descritiva-Quantitativa

Prezado (a) Senhor (a)

Meu nome é Daniele de Sá Cardoso Alves, estou cursando o Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal pela Universidade de Brasília – Unb e estou elaborando a Monografia, cujo tema é: **Gestão de projetos como instrumento de captação de recursos para Gestão Pública Municipal: Prefeitura de Anápolis 2018.**

Diante disso, conto com a sua ajuda, respondendo esse questionário. As respostas serão analisadas em conjunto, o que garante sigilo dos posicionamentos individuais.

Desde já agradeço a atenção e colaboração.

1) Em relação à origem dos projetos da Prefeitura de Anápolis:

- () São originados de propostas de governo feitas durante a campanha.
- () São originados de um levantamento feito junto à população sobre suas necessidades.
- () São originados de problemas identificados pela ouvidoria ou apontados pela própria população através de algum canal de comunicação.
- () São originados exclusivamente do poder Executivo.
- () São derivados de outros Programas de esferas governamentais superiores (Estado ou União)

2) Em relação a fatores que podem influenciar nos projetos nessa Prefeitura:

- () Falta de bom relacionamento humano.
- () Falta de integração nas secretarias/diretorias municipais.
- () Forte influência política.
- () Presença de interesses pessoais.
- () Falta de mão-de-obra qualificada.
- () Alto índice de rotatividade de funcionários.
- () Falha na previsão orçamentária.
- () Equipe desmotivada.
- () Falta de participação/envolvimento da comunidade na gestão de projetos.

3) Em relação a elaboração dos editais de projetos nessa Prefeitura.

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

FRASE	NOTA				
Clareza do termo de abertura do projeto que autoriza formalmente um projeto ou uma fase do projeto.	1	2	3	4	5
Clareza à cerca do monitoramento e controle dos processos a serem usados para iniciar, planejar, executar e encerrar um projeto.	1	2	3	4	5
Clareza na descrição do plano de gerenciamento a ser executado no projeto.	1	2	3	4	5
Clareza em relação ao objetivo final do projeto.	1	2	3	4	5
Clareza em relação à possibilidade de mudanças que podem ser aceitas durante o gerenciamento do projeto.	1	2	3	4	5
Considerando uma escala de “01” (um) a “05” (cinco), em sua opinião sobre a qualidade de integração e elaboração do edital de projeto, nessa Prefeitura, que nota você daria? Sendo que, quanto menor a nota menor a qualidade e quanto maior a nota, melhor a qualidade.	1	2	3	4	5

4) Em relação a elaboração e implementação dos cronogramas dos projetos, nessa Prefeitura.

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

FRASE	NOTA				
Detalhamento das atividades específicas vinculadas ao cronograma	1	2	3	4	5
Identificação com clareza do sequenciamento das atividades do cronograma.	1	2	3	4	5
Controle do tempo para execução dos projetos	1	2	3	4	5
Considerando uma escala de “01” (um) a “05” (cinco), em sua opinião sobre a qualidade do gerenciamento do cronograma previsto no projeto, nessa Prefeitura, que nota você daria? Sendo que, quanto menor a nota, menor a qualidade e quanto maior a nota, melhor a qualidade.	1	2	3	4	5

5) Em relação ao planejamento e implementação dos custos dos projetos, nessa Prefeitura.

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

FRASE	NOTA				
Clareza de estimativa dos custos dos recursos necessários para cada atividade do projeto.	1	2	3	4	5
Controle dos fatores que criam variações de custos e controle das mudanças no orçamento do projeto.	1	2	3	4	5
Qual a variação percebida entre a estimativa e a execução dos custos?	10%	20%	50%	100%	
Considerando uma escala de “01” (um) a “05” (cinco), em sua opinião sobre a qualidade do gerenciamento dos custos previsto no projeto, nessa Prefeitura, que nota você daria? Sendo que, quanto	1	2	3	4	5

menor a nota, menor a qualidade e quanto maior a nota, melhor a qualidade.					
--	--	--	--	--	--

6) Em relação ao planejamento e implementação do padrão de qualidade dos projetos, nessa Prefeitura.

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

FRASE	NOTA				
Os projetos estabelecem padrões de qualidade mínimas.	1	2	3	4	5
Identificação de como atingir os padrões de qualidade planejados.	1	2	3	4	5
Monitoramento de resultados para avaliação de qualidade.	1	2	3	4	5
Considerando uma escala de “01” (um) a “05” (cinco), em sua opinião sobre a qualidade do gerenciamento do padrão de qualidade no projeto, nessa Prefeitura, que nota você daria? Sendo que, quanto menor a nota, menor a qualidade e quanto maior a nota, melhor a qualidade.	1	2	3	4	5

7) Em relação ao planejamento e implementação do gerenciamento de Recursos Humanos dos projetos, nessa Prefeitura, marque sim ou não.

FRASE	NOTA				
Ocorre um treinamento/capacitação para os profissionais que atuarão nos projetos?					
A prefeitura disponibiliza os recursos humanos necessários para realizar o projeto?					
Há um efetivo acompanhamento do desempenho dos membros da equipe?					
Considerando uma escala de “01” (um) a “05” (cinco), em sua opinião, sobre a qualidade do gerenciamento recursos humanos do projeto, nessa Prefeitura, que nota você daria? Sendo que, quanto menor a nota, menor a qualidade e quanto maior a nota, melhor a qualidade.	1	2	3	4	5

8) Em relação ao planejamento e implementação do gerenciamento de riscos dos projetos, nessa Prefeitura:

- () São realizados estudos completos sobre os riscos que poderão afetar o projeto.
- () Os riscos são identificados claramente nos editais dos projetos.
- () São definidos planos para abortar e executar as atividades de gerenciamento de riscos.

9) Em relação aos contratos oriundos dos projetos, nessa Prefeitura:

10)

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

FRASE	NOTA				
Os objetos/serviços contratados são bem descritos, com seus requisitos claramente especificados.	1	2	3	4	5
A documentação das empresas e as propostas são analisadas de forma minuciosa.	1	2	3	4	5
Gerenciamento intensivo do contrato mediante o gerenciamento da relação entre o comprador e fornecedor, análise/documentação do desempenho atual ou passado de um fornecedor.	1	2	3	4	5
Considerando uma escala de “01” (um) a “05” (cinco), em sua opinião, sobre a qualidade do gerenciamento de aquisições/contrato do projeto, nessa Prefeitura, que nota você daria? Sendo que, quanto menor a nota, menor a qualidade e quanto maior a nota, melhor a qualidade.	1	2	3	4	5

11) Em relação aos gestores responsáveis pelo gerenciamento de projetos nessa Prefeitura, você percebe a existência de:

- () Capacidade de formar uma boa equipe técnica para executar o gerenciamento do projeto.
- () Capacidade de comunicação com a equipe de gerenciamento do projeto.
- () Capacidade de comunicação com outros departamentos dessa Prefeitura
- () Capacidade de agregar os funcionários em torno de um objetivo comum.

12) Para cada fator indique o quanto você discorda ou concorda com os possíveis fatores de sucesso de

Discordo totalmente	Discordo	Sem opinião	Concordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

projeto.

POSSÍVEIS FATORES DE SUCESSO DE PROJETO	NOTA				
Realização de atividades de seleção da ideia a partir das necessidades do município ou da população.	1	2	3	4	5
Elevado nível de motivação da equipe de planejamento do projeto.	1	2	3	4	5
Definição precisa do perfil do público a ser beneficiado pelo projeto.	1	2	3	4	5
Envolvimento intensivo de várias áreas e secretarias municipais no planejamento e na execução do projeto.	1	2	3	4	5
Capacidade gerencial do gestor responsável pelo projeto.	1	2	3	4	5
Motivação da equipe de execução do projeto.	1	2	3	4	5
Realização de atividades de análise de viabilidade (técnica e econômica) do projeto	1	2	3	4	5
Qualidade dos documentos elaborados para lançamento do projeto (edital).	1	2	3	4	5
Qualidade do gerenciamento de custos e dos indicadores de desempenho a serem obtidos.	1	2	3	4	5
Habilidade no gerenciamento da comunicação com todas as partes interessadas no projeto (pessoas/grupos internos e externos).	1	2	3	4	5